جامعة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تأثير السياسات التسويقية على تطـــــوير الخدمات المصرفية في الـــــمصارف التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية -

إعداد الطالب:
معراج هواري

إشراف :
الأستاذ الدكتور ناصر دادي عدون

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير

2005

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الشعب الجزائري الأبي، شعب المعجزات الذي ذاق الأمرين في العقود الماضية إلا أنه لا يزال صامداً ، شامخاً و مستميتاً في مواجهة كل الصعوبات و في رفع كل التحديات.

كلمة شكر

الشكر كل الشكر، و الحمد كل الحمد لله رب العالمين الذي خلق الأكوان ما تكبر، و تحدى بكلماته بنى البشر، و برهن بآياته لمن أنكر وكفر، شكرا يليق بمقامه جل وعلى على توفيقه و عونه لنا في إنجاز هذا العمل.

و أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف الأستاذ الدكتور: ناصر دادي عدون الذي لم يدخر جهدا في سبيل دعمنا و إيفادنا بكل ما هو ضروري لبحثنا.

و الشكر الموصول إلى الأخ هشام بوعامر على المساعدة المعنوية في تحقيق هذه الأطروحة.

الإهـــداء

إلى أول من نطف باسمها اللسان، و هي ينبوع الحنان.. إلى من ترتاح برؤيتها العينان و لا يعوض حبها و ودها بشتى الأثمان.. إلى أحلى صوت سمعته الآذان بعد رب العزة، و النبي العدنان.. إلى أغلى ما أهوى من بني الإنسان..

إلى أمي الحبيبة حفظها الله.

إلى روح أبي الطاهرة

إلى جميع الأخوة و الأخوات

إلى كل من علمني حرفا أتعبد به و حرفة أقتات بها

إلى كل من أكن له الاحترام و التقدير

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

معراج

هواري

ملخص الدراسة

تأثيرات السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية

في المصارف التجارية الجزائرية

- **دراسة ميدانية ***

معراج هواري

بإشراف: الأستاذ الدكتور ناصر دادي عدون

تهدف هذه إلى التعرف على المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، و قد احتوت على سبعة فصول ضمن بابين الأول يتعرض للجوانب النظرية أما الثاني فيحتوى على الدراسة الميدانية.

و قد دلت نتائج الدراسة على ما يلي:

أما الدراسة الميدانية فقد كانت نتائجها كما يلي:

1. كان للمتغيرات المستقلة جميعها تأثير إيجابي و لكن بدرجات متفاوتة على عملية تطوير الخدمات المصرفية و أكثر هذه المتغيرات تأثيرا و علاقة بعملية التطوير هو مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة و خارجها حيث أن قيمة R^2 بلغت 73.55% بينما كان أقلها تأثيرا المتغير المستقل المتعلق بجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين حيث بلغت قيمة R^2 12.35%.

2. تفسر العوامل المستقلة الأربعة مجتمعة و التي تمثل المؤثرات الداخلية، تطوير الخدمات المصرفية بشكل واضح و ملحوظ، حيث أن معامل الارتباط بين هذه العوامل التي تشمل: المناخ التنظيمي و الإداري بالمصرف، و بحوث التطوير بالمصرف، و العملية التسويقية و الجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين، و المتغير التابع (تطوير الخدمات المصرفية) يساوى 0.9113 بالنظر إلى قيمة R^2 و البالغة 0.8310 من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية، و نلاحظ أن العوامل المستقلة الأربعة مجتمعة تفسر ما مقداره 83.10 % من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية ، وهذا يعني أن 16.892% من التباين في تطوير الخدمات المصرفية يعود سببه إلى عوامل مستقلة داخلية أخرى غير تلك التي تم اختباره في هذه الدراسة.

3. تفسر العوامل المستقلة مجتمعة و التي تمثل المؤثرات الخارجية المحددة بهده الدراسة تطوير الخدمات المصرفية بشكل قوي وواضح، حيث أن معامل الارتباط بين تلك العوامل المستقلة و تطوير الخدمات المصرفية= 0.8833، إضافة إلى أن قيمة R^2= 0.7803 مما يدل على أن هذه

العوامل تفسر ما مقداره 78.03% من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية، و يتضح ذلك أن 21.96% من التباين في تطوير الخدمات المصرفية يعود سببه إلى عوامل مستقلة خارجية أخرى غير تلك التي تم اختباره في هذه الدراسة.

4. إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان محايدا، و بالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.

5. إن الجودة المتوقعة من زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر في الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف التجارية كانت عالية.

6. إن الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر أعلى من الجودة الفعلية التي تتقدم بها الخدمة المصرفية لدى المصارف التجارية العاملة في الجزائر.

7. لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي و بين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة (الفرق بين الجودة الفعلية و الجودة المتوقعة). فكما تشير النتائج فإن نتائج القياس في الحالتين كانت سلبية، و هو ما يمكن أن يحسم الخلاف بين مؤيدي المدخلين حول مدى كفاءة المقياسين في قياس الجودة. إذ طالما إن الزبون يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على خبراته السابقة مع المصرف، و الاتجاهات التي يكون قد كونها عن مستوى الخدمة خلال تلك الخبرات، فإن هذه كلها تشكل الكيفية التي يقيم بها الزبون جودة الخدمة المصرفية، وكذلك فإن توقعات التي يكونها الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية تعتمد على تلك الخبرات و الاتجاهات. و لهذا فإن المقياس الاتجاهي يعتبر مقياسا مناسبا و بسيطا من الناحية التطبيقية و لأغراض قياس جودة الخدمات المصرفية.

8. تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية. و الحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات المصرفية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا عن درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار في العملية التطويرية بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة.

9. إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

10. إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات الصرفية، و لهذا فإن إدارة المصارف التجارية يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة و تحسينها.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمات، البحث و التطوير ، الابتكار، التسويق المصرفي، السياسات التسويقية، المصارف.

الفـــــــــــهرس

قائمة الأشكال الواردة في البحث

تابع لقائمة الأشكال الواردة في البحث

قائمة الجداول الواردة في البحث

تابع لقائمة الجداول الواردة في البحث

الفهرس

المقـــــــــــدمة العـــــأمة

1.اشكالية البحث
2.فرضيات البحث
3.تحديد اطار الموضوع
4.اهمية البحث
5.اهداف البحث
6.منهجية البحث
7.محتويات البحث
8.الدراسات السابقة

I. مشكلة البحث:

النقود أداة التعامل في كل مجتمع متحضر، وهي محل عرض وطلب، و البنك في المجتمعات الحديثة وسيط لا غنى عنه في تقبل هذا العرض والطلب. فهو يعرف أصحاب النقود الذين يسعون إلى توظيفها وأصحاب المشاريع الذين يبحثون عن ما يلزمهم من تمويل مناسب لهم. وقد تقدم العمل المصرفي حديثا، ودفعت التطورات الاقتصادية والاجتماعية إلى ابتكار وسائل وأدوات للعمل، تستخدمها البنوك في أداء وظائفها، بحيث أصبح من غير الممكن أن يتم توزيع القروض, وهي الوظيفة الجوهرية للبنوك الآن، إلا إذا استخدمت هذه الأدوات استخداما سليما، بدقة و تحديد، كي تؤتي أثرها المقصود. فالبنوك تستخدم في تعاملها عمليات كالحساب الجاري والودائع، وأوامر التحويل وعمليات الخصم، والتسليف بضمانات إلى غير ذلك، مما ابتكره العمل المصرفي و استقرت له أثاره.

ومع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات البنكية الائتمانية في اقتصاديات الدول، ازدادت الحاجة إلى إدارات تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تسويق المنتجات والخدمات البنكية، باعتبارها تمثل أكثر القطاعات الاقتصادية أهمية.

وقد برزت في السنوات القليلة الماضية توجهات أكيدة نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في مجال النشاط المصرفي, و واكبت هذه التوجهات تغييرات موازية في كثير من مجالات الخدمة المصرفية، وما تتصف به من خصائص مميزة، إذ أصبح التسويق البنكي ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية للأسواق التي تعمل فيها البنوك، حيث أن المنافسة الحادة من جانب المؤسسات المالية غير البنكية واقتحام هذه المؤسسات لبعض مجالات العمل المصرفي, دعا الإدارة المصرفية إلى أن تفكر جديا في الكيفية التي يمكن بها مواجهة التحديات التي تفرضها تلك المنافسة. يضاف إلى ذلك، أن ديناميكية الحاجات و الرغبات بالنسبة للخدمة المصرفية ساعدت على بلورة اتجاهات حديثة لدى الإدارة المصرفية مما ساهم في تعزيز المفهوم التسويقي في تأدية وتقديم الخدمة المصرفية.

وهكذا كان التسويق المصرفي ردا استراتيجيا لذلك، من جانب المؤسسات المصرفية في الدول المتقدمة، و استجابة لمقتضيات التغيير ودعما لبقاء واستمرارية مؤسساتها البنكية وتطوير اقتصادياتها. إذ كان لتطبيق المضامين الأساسية لمفهوم التسويق البنكي الحديث، انعكاسات هامة على مضمون الخدمات المصرفية، وأساليب وطرق تقديمها و أدوات إبراز بعد الجودة في الخدمة المصرفية، كمجال من مجالات التنافس بين البنوك المختلفة ، خاصة مع زيادة الاعتراف بنمطية هذه الخدمة المصرفية.

و الجزائر كباقي دول العالم الثالث، يعيţ اقتصادها موجة من التغييرات، تتمثل في تطبيق سياسة التحول من النظام الاقتصادي المسير إداريا، الذي يعتمد على التخطيط المركزي، إلى نظام اقتصادي حر تحكمه قوانين السوق، وذلك تماشيا مع التحولات الجذرية على مستوى الاقتصاد العالمي، كحتمية فرضت على الاقتصاد الجزائري تكييف بنوكها التجارية مع المرحلة الجديدة، خاصة من خلال دورها في اقتصاد السوق و انطلاقا من تنوϒ مهامها و تعدد وظائفها و توسع معاملاتها مع محيطها.

انطلاقا من ذلك شهد المحيط البنكي في الجزائر تغيرات سريعة وجذرية، سواء على مستوى التشريعات أو على مستوي المعاملات، وكذا تبني استراتيجية بنكية تخدم نشاط البنوك. وهذا التغيير يقتضي وضع سياسة تسيير استراتيجية و عقلانية للموارد البشرية، عن طريق مسيرين يؤمنون بفكرة إرضاء الزبون، باعتبار البنوك جزء من القطاϒ المالي، و عليها إدراك أهمية التسويق في تطوير و تحسين مرد وديتها الذي ستؤدي حتما إلى تنمية الاقتصاد الوطني، لكونها بمثابة محرك اقتصادي إذا استخدم بفعالية.

و تزامنا مع الإصلاحات البنكية التي يشهدها القطاϒ البنكي و المالي الجزائري، في الآونة الأخيرة، نلمح تغيرات في الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات البنكية بإدماجها وظيفة التسويق ضمنها، قصد الرفع من حجم مواردها و أدائها، و هذا باتباϒ مخطط تسويقي يسمح لها بأن تخطو خطوات نحو التكيف السريع والفعال مع المعطيات و الظروف الجديدة.

ولكن بإلقاء نظرة على مسيرة التسويق داخل البنوك التجارية الجزائرية، نجد أنه لم يطبق كخطة استراتيجية شاملة، و إنما جربت بعض جزئياته، على رأسها الإشهار و الدعاية و على اعتبار أن التخطيط يعمل على تحديد ما يجب علينا القيام به, وتحديد الإطار العام للمناخ والبيئة التي سنعمل بها، أو كيف يقوم البنك بتخصيص وتوظيف الموارد وتوزيعها على مجالات النشاط المصرفي المختلفة، وهي عملية تتضمن وعيا إداريا شاملا لعملية خلق وابتكار وتحديث المنتجات، وخدمات البنك، فان رسم البرامج المنظمة لقدرات البنك ومجهوداته، من أجل تحقيق و تأكيد وضمان النجاθ، عملية وتخطيط لتسويق المصرفي.

وأمام كل هذا يأتي التساؤل المحوري الذي يدور حوله موضوعنا:

ما هو تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوϸ التجارية الجزائريةϒ

وتزداد أهمية هذه التساؤل، خاصة بعد ظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، و استخدام الآليات في التعامل المصرفي كخدمة الصرف الآلي، الخدمة المنزلية، البنوك الإلكترونية ...الخ، كل هذا أدى إلى زيادة الفرص أمام المصارف لإشباع رغبات و احتياجات مجموعة شتى من الزبائن. و هنا فعلى البنك أن يوازن بين الوسائل و الأدوات التقليدية لاشباع رغبة هؤلاء الزبائن، وبين الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزيد من قدرة البنك علي هذا الإشباع.

و هكذا، فإن الوقت قد حان لان تدرك الإدارة في المصارف التجارية الجزائرية مدى أو مستوى قدرتها التنافسية، و تعزيز أوضاعها في السوق، فيما تقدمه من خدمات محددة، بل و تعمل علي تقديم خدمات متنوعة و محسنة لتدقيق مستويات جودة عالية فيما تقدمه لزبائنها.

ولذلك فإن هذه الإدارة بحاجة إلى بلورة اتجاهات مفاهيم جديدة في تسويق خدماتها، بحيث تركز على زيادة الاهتمام بالزبون و العمال، عبر تطوير الخدمات و المنتجات المصرفية المقدمة، وصولا إلى تعزيز قدراتها في السوق وتحقيق حصص سوقية عالية.

و عليه تفرض هذه المشكلة ثلاثة أسئلة مهمة فرعية هي:

1- ما هو الواقع التطبيقي في المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة لعملية تطوير الخدمات المصرفية؟

2- ما هي المؤثرات الرئيسية على عملية تطوير الخدمة المصرفية لدى المصارف التجارية الجزائرية؟

3- ما هي المعوقات لعملية تطوير الخدمات المصرفية لدى المصارف التجارية الجزائرية ؟

II. فرضيات البحث:

لمعالجة هذه القضايا نفترض من البداية ما يلي :

II.1 الفرضيات الأساسية:

1. إن فهم طبيعة الخدمة المصرفية لا يمكن أن يتم إلا من خلال تحليل العلاقة بينها و بين المنتجات المادية، بسبب الترابط و التوافق بينهما .
2. لا يكون لنظام تطوير الخدمات و المنتجات المصرفية دور فعال، ما لم يكن مستوحي من واقع السوق المصرفية، لأن لهذه الأخيرة انعكاس واقعي لحاجيات و رغبات الزبائن المستهدفين في تلك السوق.
3. عملية تطوير الخدمة المصرفية من قبل المصارف التجارية، هي عملية منهجية علمية تعتمد على قاعدة معرفية عميقة بمفهوم جودة الخدمة و أبعادها المختلفة.

4. زيادة الأهمية المدركة بمعرفة التغيرات التكنولوجية السائدة بالسوق المصرفية من قبل المصارف، يؤدي إلى ازدياد اهتمام المصارف بنشاط البحث و التطوير السلعي.

2.II الفرضيات الفرعية:

صممت مجموعة من الفرضيات الفرعية حسب أداة الدراسة كما يلي:

الفرضيات الفرعية لتقييم زبائن المصارف لمستوى جودة الخدمات :

H1 : إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية، المقدمة لهم فعليا من قبل المصارف التي يتعاملون معها كان سلبيا.

H2: إن مستوى الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر، في الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف منخفضة.

H3: لاوجود لاختلاف بين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا لزبائن المصارف التجارية، وبين مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء الزبائن في الخدمات المصرفية.

H4: لا تختلف نتائج قياس جودة الخدمة المصرفية على أساس مقياس الجودة الفعلية كما يقيمها زبائن المصارف التجارية، وبين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس الفجوة.

الفرضيات الفرعية لتحدي الأثر المتحمل للمؤثرات الرئيسية لتطوير الخدمات المصرفية:

الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي و الإداري في المصارف التجارية الجزائرية على عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

الفرضية الثانية:

H_0: لا تؤثر الجهود الخاصة بالبحث و التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية الثالثة:

H_0: لا تؤثر إدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

الفرضية الرابعة:

H_0: لا يوجد تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية الخامسة:

H_0: لا يوجد تأثير واضح لجهود المصارف و المؤسسات المالية كافة المنافسة على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية السادسة:

H_0: لا تؤثر الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية السابعة:

H_0: لا يوجد تأثير للتغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية الثامنة:

H_0: لا تتأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية بمستوى التطور التكنولوجي السائد في البلد و خارجها.

الفرضية التاسعة:

H_0: لا تفسر البيئة الداخلية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية العاشرة:

H_0: لا تفسر البيئة الخارجية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

III. تحديد إطار الموضوع:

سوف نستند في تحليلنا ومعالجتنا لموضوع حالة البنوك التجارية الجزائرية وذلك للأسباب التالية:

1. قلة الدراسات التي عالجت حالة البنوك الجزائرية فيما يخص التسويق البنكي وتأثير سياساته على تطوير الخدمات والمنتجات المصرفية من جهة ، و على سلوك المستهلك البنكي من جهة أخرى.
2. انتماء الباحث إلى الجزائر مما يجعله أقرب إلى واقعها البنكي و كذا إلى وضعها الاجتماعي والاقتصادي.
3. حالة الإصلاحات التي يشهدها القطاع البنكي و المالي الجزائري منذ 1990، و صدور قوانين و تشريعات قصد تكيفها مع التوجه نحو اقتصاد حر.
4. حداثة مفهوم و تطبيق التسويق المصرفي للبنوك التجارية الجزائرية ، لكونه مترتبا عن نتائج الإصلاحات البنكية التي شهدتها هذه الأخيرة .

5. محاولة ربط البحوث الجامعية بمتطلبات التنمية الاقتصادية ،وهو الأمر الذي يعد مطلبا للكثير من الجهات السياسية و العلمية .

وسوف نحاول معالجة الموضوع بصفة أساسية للفترة من 1990إلى غاية اليوم، و ذلك لاعتبار هذه الفترة نقطة أصبح المحيط البنكي يشهد فيها تغيرات سريعة و جذرية، إما على مستوي التشريعات أو على مستوى المعاملات ،المرور إلى اقتصاد السوق و إعادة هيكلة و تنظيم الاقتصاد الوطني وفق قواعده، وكذا تطوير العمل البنكي و تنوع نشاطه أو جب على البنوك التجارية الجزائرية التكيف مع التغيرات الناتجة عن محيط تنافسي مفتوح حتى يتسنى لها لعب دورها الريادي المنوط بها.

IV. أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تقوم به إدارات التسويق في المصارف التجارية لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها التسويقية و الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم الخدمات في أحسن صورها وضمان جودتها للزبائن. إضافة إلى إمكانية البحث عن الأساليب المختلفة التي تساعد البنوك التجارية علي تحقيق ولاء الزبائن لها. إن التطور الكبير الذي حصل في الخدمات المصرفية وتنوعها، يتطلب قدرات خاصة من قبل مقدميها للزبائن، حتى يتسنى لهم تحقيق الرضا أولا تجاه الخدمات، والبحث فيما بعد عن كيفية خلق ولاء من قبل الزبائن اتجاه هذه المصارف.

إن أهمية هذه الدراسة أيضا تكمن في معرفة النقاط الأساسية التي يبحث عنها الزبائن، ويفضلون تواجدها في المصارف، حتى تتمكن هذه الأخيرة من توفيرها وتقديمها للزبائن. إضافة إلى مساعدة المصارف التجارية في كيفية تصميم برامج تطويرية لتوجيهها للزبائن، و الاستحواذ على اهتمامهم لجذبهم والتعامل معهم، وذلك من خلال معرفة درجات الرضا لدى الزبائن، والعمل على تنميتها وتطويرها. وكذلك المساهمة في توفير قاعدة بيانات تساعد المصارف التجارية في تحقيق مزايا تنافسية تساعدهم في اتخاذ قراراتهم التسويقية بشكل خاص و الإدارية بشكل عام.

إن توفير هذه القاعدة من البيانات من شأنه أن يساعد صانع القرار في المصارف التجارية في الجزائر، على تحديد الموقف التنافسي للمصرف ككل، و تحديد الأوضاع النسبية للخدمات المصرفية التي يقدمها لزبائنه، و هذه المعلومات ستمكن إدارة المصرف من وضع يدها على كثير من الفرص والتحديات، و تقودها إلى إعادة صياغة أوضاعها و تشكيلها بما يتناسب و طبيعة تلك التحديات و يمكن من مواجهتها. إن المعلومات التي توفرها دراسة تطوير الخدمات المصرفية يمكن أن تعتبر مدخلا لتطوير و تحسين جودة ما تقدمه المصارف التجارية من خدمات مصرفية، و إن استطاعت المصارف تحقيق ذلك فإنه يمكن أن تضمن بقاءها و استمرارها.

7. أهداف الدراسة:

إن المصارف التجارية مقبلة على مرحلة جديدة من مراحل التطور الاقتصادي الذي تلعب فيه المنافسة دورا هاما في تحديد الأوضاع بالنسبة لهذه المصارف. وقد طرحت فكرة تطوير الخدمات المصرفية كمرتكز أساسي للقدرة التنافسية للمصارف في هده المرحلة, ولا يمكن معرفة إن كانت هذه الخدمات بحاجة إلى التطوير، دون تحديد مستويات هذه الجودة والتعرف على تقييم العملاء لجودة هذه الخدمات.

وضمن هذا السياق فإن هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:

1. التأكيد على تبين مفهوم شامل لتطوير المصارف و المؤسسات المالية، بحيث يستوعب هذا المفهوم علاقة تلك الكيانات بالسوق، و تتحدد من خلاله كيفية القيام بتطوير متوازن لا يجع على حساب فئة دون الأخرى.
2. توضيح بأن تطوير الخدمات المصرفية أصبح ضرورة، و إن هذه الضرورة تنبع من الظروف المتغيرة التي شهدها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة المتوقعة خلال السنوات القادمة، من جانب البنوك و المؤسسات المالية العالمية التي ستدخل إلى السوق الجزائرية، في ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية.
3. تبيان أن هناك العديد من محفزات التطوير، كالفرص و التهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات و المعلومات، و ارتفاع تطلعات الزبائن حيث صارت جودة الخدمات، و ليس ولاء الزبائن للبنك هي معيار الاختيار بين البنوك بالنسبة للزبائن .
4. تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.
5. توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد الإدارة في المصارف التجارية في الجزائر في قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية، وتحديد أهم العوامل التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات، وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

VI. منهجية الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها بالاعتماد على أسلوبين :

الأسلوب النظري: و ذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و مجلات و دوريات، عربية و أجنبية، متوفرة بالمكتبات و قواعد البيانات، وخدمات الانترنيت ذات العلاقة بمفهوم تطوير الخدمات المصرفية، بهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم و أبعاده المختلفة. و التعرف على أهم الدراسات التي تناولت مفهوم تطوير الخدمات المصرفية.

الأسلوب الميداني : باستخدام المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة، حيث اعتمد الباحث فيها على استبيانين صمما لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، أولا عن مدى إدراك الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، أي التعرف على تقييم زبائن المصارف التجارية في الجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، سواء من ناحية توقعاتهم بخصوص ذلك أو إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا. ثانيا تحديد العوامل التي يحتمل أن تؤثر على عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة، وذلك بتوزيعها على بعض المسؤولين في المصارف التجارية الجزائرية.

- اختبار صحة مقياس جودة الخدمة الذي تقترحه نظرية الفجوة، و تعرف جودة الخدمة بأنها الفرق بين ما يتوقعه الزبائن بشأنها و بين ما يقدم لهم فعليا.
- تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.
- اختبار مدى تأثير بعض المتغيرات على تقييم الزبائن للخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا.
- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد الإدارة في المصارف التجارية بالجزائر قي قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية، و تحديد أهم العوامل التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات و ذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.
- قياس مدى تأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية بالبيئة الداخلية والخارجية للمصرف.
- تحديد المعوقات الرئيسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية و اقتراح الحلول و الوسائل المنتسبة للتغلب عليها.

VI.1 أداة جمع البيانات :

قام الباحث مع المشرف بتطوير استبيانين كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، ففي الاستبيان الأول فقد تم قياس متغير جودة الخدمات المصرفية بواسطة المقياس المستخدم في دراسات سابقة استهدفت قياس مفهوم جودة الخدمات المصرفية، و هو مقياس مركب على شكل مفهرس تم تصميمه ليتناسب مع طبيعة و خصائص الخدمة المصرفية، و يتلاءم مع تعددية أبعاد مفهوم جودة الخدمة. و يتكون هذا المقياس من عشرون عبارة تمثل أبعاد الجودة ، و تغطي خمسة محددات أساسية للجودة:

1. الاستجابة: وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة الزبائن والرد السريع على استفساراتهم والحساسية اتجاه الزبائن، والسرعة في أداء الخدمة؟
2. الاعتمادية: تشير الإعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والإنجاز، تماما مثلما وعده، وأن على المورد في هذا المجال بالذات؟
3. الضمان: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع مؤسسة الخدمة من المخاطرة مثال ذلك: ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام عميل المصرف باستخدام الصراف الآلي؟
4. الدليل المادي المحسوس في الخدمة: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر التسهيلات المادية التابعة لمورد الخدمة؟
5. التعاطف مع الزبائن و تقدير ظروفهم: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات المستفيد ومواءمة الخدمة في ضوء تلك الخدمة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي بالمستفيد وسهولة التعرف عليه.

و قد تم استنباط هذه المحددات الخمسة و العبارات العشرين من خلال سلسلة من المقابلات أجراءها الباحث مع جماعات تركيز تمثل زبائن لمؤسسات خدمية من بينها مصارف تجارية، و قد أكدت الإجراءات الخاصة بتصميم المقياس الصدق السماتي الخارجي للمقياس ذي عشرين عبارة، و تحقيقا لأغراض الدراسة الحالية، فقد تم استخدام هذا المقياس مرتين ، استخدم في المرة الأولى لقياس الجودة الفعلية المدركة من قبل زبائن المصارف التجارية و هو ما تمت الإشارة إليه (بالأداء الفعلي للخدمة)، و استخدم في المرة الثانية لغرض قياس

الجودة المتوقعة من قبل الزبائن، مع تغيير صياغة العبارات لتعبر عما يتوقعونه، فجاءت الصياغة مشيرة إلى ما يجب أن يكون، وليس ما هو كائن كما في حالة القياس الأولى.

أما في الاستبيان الثاني فقد قام الباحث بقياس كل متغير من المتغيرات الدراسة وفق آلية محددة، وذلك على النحو التالي:

- قياس العوامل الداخلية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية، حيث تم قياس هذه المجموعة في أربعة عوامل داخلية في ضوء عدد من الأبعاد التي تم تطويرها بالنسبة لكل متغير من هذه المتغيرات:

1. جهود البحث و التطوير في المصرف؛
2. إدارة عملية التطوير في المصرف؛
3. المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف؛
4. جهود تحفيز الابتكار داخل المصرف.

- قياس العوامل الخارجية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية: وقد تم قياس هذه المجموعة من العوامل على النحو التالي:

1. التغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن؛
2. الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي؛
3. المنافسة بين المصارف و المؤسسات المالية؛
4. مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها.

VII. محتويات الدراسة:

لقد تم تقسيم البحث إلى بابين رئيسين حيث أن الباب الأول يتعلق بالجوانب النظرية للموضوع، أما الباب الثاني فيستعرض جوانب الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لجمع البيانات الأولية و تحليلها و من ثم قبول أو رفض الفروض التي تم اعتمادها. و بصفة عامة يمكن عرض هيكل البحث المعتمد في الدراسة كما يلي:

مقدمة عامة:

1- إشكالية البحث
2- فرضيات البحث
3- تحديد إطار الموضوع

الصفحة :

VIII. الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة التعرف على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، هذه الدراسات يمكن عرضها من خلال الدراسات المحلية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية كالتالي:

1. دراسة (**معراج هواري،2001**):

البحث في الأصل رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر. تدور إشكالية البحث حول تطبيق مفهوم التسويق البنكي داخل البنوك التجارية الجزائرية، وتأثير السياسات التسويقية على سلوك المستهلك البنكي. انطلق الباحث من فرضية كون تعقد نشاط البنوك والعمليات المصرفية يحول دون تطبيق التسويق في البنوك، كما يعزي الباحث إلى أن عدم الإيقان بفكرة إرضاء الزبون واعتباره ملكا يؤدي إلى نقص مر دودية البنك. و كانت النتائج الموصل إليها هي :

- لا يمكن للتسويق من أداء دوره الحقيقي إن لم يكن الزبون مركز اهتمامه, و يجب الاقتناع بأن الهدف الحقيقي للتسويق هو تحقيق رفاهية البنك التي لا تتحقق إلا برضا الزبون الذي من المفروض أن يكون سبب وجود البنك و نقطة انطلاقه.
- يعد وضع سياسة تسويقية فعالة تساهم في جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن ضروريا, مع العلم أن الزبون أصبح أكثر نضجا مع تعدد الخيارات أمامه, مما يجعله يضع معايير يختار على أساسها البنك المناسب له.
- الهدف من وراء التسويق البنكي يتمثل في الرفع من مردودية البنوك, تحسين جودة خدماته و أخيرا ترقية صورته لدى زبائنه.
- قلة الموارد المالية و ضعف القدرات المعرفية, و قدم الوسائل التكنولوجية بالإضافة إلى المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي للبنوك التجارية الجزائرية لا يشجع على تبني تطبيق التسويق البنكي, في كل تلك العوامل و غيرها, مما يؤدي إلى رسم إستراتيجية واضحة لتبني التسويق داخل هذه البنوك عملية صعبة و معقدة, يصعب حلها و هذا لكثرة المعوقات التي تحول دون ذلك.
- يعد تأهيل الموظفين و تثقيفهم مسلكا إجباريا في ميدان المنافسة البنكية الجزائرية.
- إن التسويق البنكي يطبق في المؤسسات المالية و البنكية التي تتنوع منتجاتها و خدماتها, وفي محيط مالي و بنكي يتسم بالمنافسة الشديدة بين البنوك التجارية و الخاصة.

2. **دراسة(عبد اللطيف بلغرسة، 1998):** البحث في الأصل رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في لمعهد العلوم الاقتصادية جامعة عنابة، تدور معالم إشكالية البحث حول كيفية تحسين سلوك البنوك وقواعد تعاملها، وأنماط تسييرها، مع قوانين اقتصاد السوق. كما بحث الباحث عن الإستراتيجية الواجب تبنيها للتطبيق مع الأوضاع الجديدة بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت.

حيث أستخلاص الباحث أن حل إشكالية تكييف البنوك التجارية مع اقتصاد السوق، تكون عن طريق إستراتيجية التسويق البنكي، باعتبارها الكفيلة بتطوير عمل البنوك وعصرنتها، و مسايرتها لقواعد و ميكانيزمات اقتصاد السوق.

3. دراسة (**محمد أمين لعروسي، 1997):** هو عبارة عن مذكرة دبلوم تخصص PGS مقدمة في المدرسة العليا للمصرفة الجزائر. حاول الباحث التطرق إلى دمج وظيفة التسويق داخل الهياكل التنظيمية للبنوك، وكيفية تنظيمها ودورها مع الوظائف الأخرى. وهذا انطلاقا من خصائص ومميزات المنتجات البنكية، باعتبارها غير ملموسة (منتج- نقود)، وكذا طبيعة القوانين والتشريعات المسيرة لقطاع البنوك. و رأى الباحث أن للتسويق دورا هاما جدا في رفع مردودية عمل البنوك، كما رأى بأن الواقع الجديد يفرض تكيفها وفقا للمقتضيات الجديدة، أين يعتبر الزبون نقطة ارتكاز عمل أية مؤسسة بنكية.

الدراسات العربية:

1. **دراسة(أيوب، 2000):** على قطاع البنوك التجارية السعودية حيث هدفت الدراسة إلى[1]:

- تسليط الضوء على أهمية السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين العاملين في البنوك التجارية، ومستوى هذا السلوك الابتكاري لديهم، تم تحديد مدى تأثر السلوك الابتكاري للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل.
- التعرف على مدى الاختلافات الموجودة في السلوك الإبتكاري لدى المديرين باختلاف مستوى التعليم و طول فترة الخبرة لديهم. ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك الإبتكاري لدى المديرين تبعا لتجربتهم و رؤيتهم الخاصة بهم.

2. **دراسة (التميمي والحضرمي، 1997):** العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن[2]، حيث اختار الباحثات (الإدارة العليا، حداثة التعيين للموظف في البنك، التطور الحاصل في الصناعة المصرفية، التغيرات البيئية، ودرجة المنافسة) باعتبارها عوامل مؤثرة في عملية التجديد والابتكار وجاءت النتائج كما يلي:

- إن دعم و تشجيع الإدارة العليا كان من أهم العوامل المؤثرة في عملية التجديد في البنوك التجارية في اليمن؛

---

[1]: ناديا حبيب أيوب، العوامل المؤثرة على السلوك الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 40، عدد1، 2000، ص6.

[2]: حسن عبد ا التميمي، أحمد محمد الحضرمي، بعض العوامل المؤثرة على عملية التجديد و الإبتكار في البنوك التجارية في اليمن، مجلة الإداري ، المجلد19، عدد68، 1998، ص.ص85-117.

- هناك علاقة موجبة بين عملية التجديد وحداثة تعيين الموظف؛
- هناك علاقة موجبة بين عملية التجديد والتطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية ولكنها كانت علاقة ضعيفة.
- هناك علاقة موجبة، ولكنها ضعيفة بين عملية التجديد في بنوك عينة البحث والتغيرات البيئية؛
- هناك علاقة موجبة، ولكنها ضعيفة، بين عملية التجديد و درجة المنافسة وقد جاء القسم الآخر من الدراسة لبيان أهم المعوقات لعملية التجديد والابتكار حيث وجد الباحثان أن أهم المعوقات :
- البطء في انتقال الفكرة من المجال النظري إلى المجال التطبيقي؛
- عدم وجود إدارة متخصصة تهتم بالبحث و التطوير؛
- ضعف دعم الإدارة العليا لمجهود التجديد والتطوير والابتكار؛
- عدم ملاءمة المناخ التنظيمي في البنك؛
- الانشغال بالأعمال الروتينية وطغيانها على حساب عملية التجديد؛
- طبيعة الوظائف لا تساعد على تقديم أفكار جديدة؛
- الخوف من الفشل؛
- نقص أو عدم وجود ميزانية مخصصة لعملية التجديد.

3. **دراسة (عبد الخالق محمد شفيق، 1993)** الدراسة هي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة العمال بعنوان العوامل المؤثرة في اختيار العملاء للمصرف التجاري المناسب في الأردن بالجامعة الأردنية. تناولت الدراسة محددات اختيار المصرف التجاري في الأردن، إن عميل الخدمة المصرفية في الأردن يوجه اهتماما كبيرا نحو الموظفين الذين يعملون في المصرف إضافة إلى سلامة وأمان ودائعه. وقد ركزت الدراسة على مدى قيام مستخدمي الخدمة المصرفية باستخدام معايير محددة عند اختيارهم للمصرف الذي يتعاملون معه، وبدا اختلاف تلك المعايير باختلاف الخصائص الديمغرافية، واسم المصرف وجنسيته.

4. **دراسة (عبد المحسن، 1990)** أوضحت نتائج الدراسة قام بها عبد المحسن حول المفهوم الحديث للتسويق وممارسة بحوث التسويق في البنوك التجارية السعودية، أن اكثر من نصف البنوك التجارية السعودية ليس لديها قسم مستقل لبحوث التسويق، هذا بالإضافة إلى أن المشرفين على نشاط بحوث التسويق والممارسين له، غير مؤهلين للقيام بمسؤولياته، فالكثير منهم ينقصهم المؤهل العلمي و الخبرة العملية بهذه الوظيفة كنتيجة لاختيارهم للعمل بهذا الحقل دون مراعاة لشروط العملية التي يجب أن تتوفر فيهم عند اختيارهم. إن البنوك التجارية السعودية تعاني من مشاكل ومعوقات متعددة تتمثل في زيادة حدة المنافسة، وانخفاض حجم مبيعات بعض الخدمات المصرفية وأن مثل هذه النتيجة

طبيعية لعدم قيام هذه البنوك بدراسة ظروف البنوك بدراسة السوق المصرفي و اتجاهاته الحالية والمستقبلية .

5. **دراسة (الرابيزا وأبو عاقولة، 1997)** حول التأثيرات المتوقعة لاتفاقيات الجات على القطاع المصرفي في الأردن، هدفت إلى تسليط الأضواء على اتفاقيات العامة لتجارة الخدمات وبيان أثرها على الجهاز المصرفي في الأردن.

خلصت الدراسة إلى أن هناك إيجابيات في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة تتمثل برفع كفاءة وفعالية البنوك الأردنية، وزيادة قدرة البنوك على تعزيز دور الوساطة المالية، وسهولة دخول الأسواق المالية الدولية، وزيادة قدرة السياسات النقدية المحلية على استيعاب أثار السياسات الإئتمانية للمصارف العالمية. أما سلبيات الانضمام إلى منظمة العالمية للتجارة فتنحصر بعدم مقدرة البنوك التجارية الأردنية على مجابهة التكتلات المصرفية والمالية العملاقة في حقول الاستثمار.

6. **دراسة (ناجي وآخرين معلا، 1998)** حول جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية) هدفت إلى قياس جدوى الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف التجارية العاملة في الأردن، وذلك من وجهة نظر زبائن هذه المصارف، و قد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة في المصارف التجارية العاملة في الأردن بتبني الدمج لتطوير و تحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات، و خاصة مع حدة منافسة في السوق المصرفية و بروز جودة الخدمة كميزة تنافسية.

7. في دراسة حول الإستراتيجيات التسويقية في البنوك الأردنية قام بها (**حسين، 1998**) كان الهدف هو الوقوف على مدى اهتمام البنوك الأردنية للتخطيط الإستراتيجي. و قد تعرضت الدراسة إلى تحديد السوق المستهدف، و تطويره المزيج التسويقي المناسب للسوق المستهدف.

و تبين من المجموعات التي جمعت من (12) بنكا في الأردن، أن (6) بنوك (35.5 %) فقط تحاول جادة التعرف على تحديد طبقات الزبائن(لتحديد السوق المستهدف) لإشباع رغباتهم و حاجاتهم و من التوصيات التي وصل إليها البحث:

- على البنك القيام بدراسة شاملة و جادة للزبائن و التعرف على رغباتها و احتياجاتهم.
- يفضل تقديم خدمات مميزة لكل طبقة من الزبائن (السوق المستهدف).
- يفضل ربط هذه الخدمات بشيء ملموس (تحسين الخدمة).
- استخدام الآلات من أجل الإسراع في الأداء.

8. ذكرت دراسة حول الخيارات التسويقية في أداء الخدمة المصرفية (**صادق، 1998**) عددا من المقترحات للمصارف التجارية العراقية لأداء الخدمة المصرفية على نحو أفضل، و من هذه المقترحات:

الصفحة :

- التوسع في الدراسات التسويقية المتعلقة للخدمة المصرفية.
- ضرورة أن تركز مصارف تجارية حكومية على مسألة التوسع العمودي، و ليس التوسع الأفقي (الزيادة في عدد الفروع).
- العمل على تطوير مزيج الخدمات المصرفية.
- ضرورة أن تكون للمصارف التجارية قاعدة للبيانات، تكون أساسا لتكوين نظام للمعلومات لمراجعة التطورات و التوسعات الحاصلة في المصرف أو في البيئة الخارجية .

10. **ويشير (العقيلي، 2001)** إلى أن الجودة بشكل عام، لها علاقة مباشرة بتوقعات العملاء. من حيث الدقة والإتقان والسرعة في الأداء و المواصفات المتميزة، و تقديم الخدمة في الوقت المرغوب من قبل العميل بتكلفة مناسبة له، حيث أن توفير هذه النقاط ستعمل على إقناع العميل بجودة هذه الخدمات. كما يضيف بأن الجودة الشاملة (TQM) هي معيار للتميز يجب تحقيقه و قياسه.

الباب الأول

الفصل الأول: الخدمات المصرفية – المفهوم والأسس

تمهيـــد

1- مفهوم الخدمة المصرفية
2- المنتج المصرفي والخدمة المصرفية
3- تأثير الجودة على تقديم الخدمة المصرفية
4- دورة حياة الخدمة المصرفية والقرارات التسويقية

خلاصة الفصـــل الول

تمهيد الفصل الأول

لتطوير البنوك والمؤسسات المالية أصبح تبني مفهوم شامل حتمية ضرورية، بحيث يستوعب هذا المفهوم علاقة تلك الكيانات بالسوق، وتحدد من خلاله كيفية القيام بتطوير متوازن لكل الفئات، بمعنى أن التطوير يجب أن يشمل جميع الفئات القائمة والمستفيدة من العملية ابتداء من زبائن البنوك والمؤسسات المالية وأصحاب رؤوس الأموال والعاملين في البنوك، بالإضافة إلى جميع الأطراف الأخرى المتعاملة معها.

أصبح تطوير الخدمات المصرفية ضرورة وليس ترفا، تنبع من الظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة القوية المتوقعة خلال السنوات القادمة، من جانب البنوك والهيئات المالية العالمية التي ستدخل إلى السوق الجزائرية في ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة من الخدمات المصرفية والمالية، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى، كالفرص والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع تطلعات الزبائن حيث صارت جودة الخدمة، وليس ولاء الزبون للبنك، هي معيار الاختيار بين البنوك بالنسبة للزبائن[1].

إن الحديث عن عملية تطوير الخدمات المصرفية يتطلب منا التفريق بين الخدمة والمنتج المصرفي، وذلك راجع إلى الخلط الكبير الذي يقع فيه الكثير من الناس عند تطرقهم إلى الخدمة المصرفية أو المنتج المصرفي.

و يرجع ذلك للتعقيدات والصعوبات الحاصلة في الحياة العامة، وفي البيئة المحيطة بهم، بينما يمكن أن تكون الخدمات المقدمة عنصرا أساسيا في العرض الكلي، أو تمثل عنصرا ثانويا، و بشكل عام نجد بأن هناك ترابطا ما بين الخدمات والمنتجات المصرفية، سنتطرق إلى هذه الجوانب في هذا الفصل لبعض أدبيات الموضوع.

[1]: ردينة عثمان يوسف و محمود جاسم الصميدعي، **التسويق المصرفي**، دار المناهج، الأردن، 2001، ص271.

I. مفهوم الخدمة المصرفية:

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بصفة عامة، لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعريفات للخدمة، سنحاول عرض بعضها مع التركيز على مفهوم محدد وواضح للخدمة المصرفية يشمل كافة الخصائص:

I.1 تعريف الخدمة المصرفية:

يعتبر البعض أن الخدمات تشمل السلع والخدمات، وأن ما يقدمه البنك عبارة عن خدمات مصرفية، ولذلك فضلنا أن نفصل بين استخدام مصطلح الخدمة المصرفية والمنتج المصرفي لتميزها عن السلع الملموسة من جانب وعن بقية أنواع الخدمات من جانب أخر. ولكن ماذا نعني بالخدمة أولا ؟

إن التباين في أنواع الخدمات أخضع مفهوم الخدمة لتفسيرات عديدة، فقد عرفتها جمعية التسويق الأمريكية بأنها:" عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة"[2].

بإمكاننا تحليل هذا المفهوم إلى العناصر التالية:

1. إن الخدمة عبارة عن منافع غير ملموسة تقدم للبيع، دون ارتباطها بالمنتج كالخدمات المصرفية التي سنتحدث عنها لاحقا،
2. أنشطة غير ملموسة تتطلب استخدام منتجات ملموسة،
3. خدمات تدمج مع المنتجات، مثلا خدمات الصيانة.

ولكن يبقى هذا التعريف واسعا وغير محدد لمفهوم الخدمة.

أما **Zeitaml, Bither** فلديهما أن:" الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقديم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة"[3].

---

[2]: هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل، الأردن، 2004، ص17.

[3]: عبد الحميد توفيق محمد ، **بحوث التسويق في البنوك التجارية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، 1995، ص119.

إذن عند التعامل مع الخدمات فإننا نتعامل مع شيء غير ملموس، ليس بالضرورة حيازته ولكن عند إنتاجه نحصل على منافع أو فوائد. لقد أكد هذا التعريف على أهم خاصية للخدمة والتي تميزها على المنتجات المادية وهي عدم ملموسية الخدمة.

إن فهم طبيعة الخدمات لا يمكن أن يتم إلا من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية بسبب الترابط أو التزامن الوثيق بينهما، ولا سيما في مراحل التسليم والتميز.

و هناك العديد من الخصائص المميزة للخدمة التي تجعلها مختلفة عن المنتجات المادية، فالخدمة غير ملموسة، غير متجانسة، تنتج وتستهلك في نفس الوقت، ولا يمكن تخزينها. فالخدمة عبارة عن أداء ونشاط، أو جهود من الممكن تميزها عن المنتجات.

نجد أن الخدمة المصرفية تتمثل في:

1. نشاطا يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والأجهزة؛
2. إن تقديمها يرتبط أولا بمنتجها بالمنتج المصرفي مثلا: إن عملية استقبال الزبون وأسلوب المعاملة مرتبط بالشخص الذي يقدمها، أو سحب زبون للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف.

تتصف الخدمة المصرفية بدرجة من النمطية، فخدمة الحساب الجاري على سبيل المثال لا تختلف من حيث طبيعتها الإجرائية من بنك إلى آخر، فهي تتضمن عملية إيداع وسحب سواء كانت هذه العملية نقدية أو بصكوك. وبشكل عام فإن مفهوم الخدمة المصرفية يشمل على بعدين أساسين هما المنفعة والخصائص.

البعد النفعي للخدمة المصرفية يختلف من زبون إلى آخر، وذلك راجع لاختلاف الحاجات، والرغبات، وعدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق وإنما تعتمد عملية التقييم على الزبون وعلى مستوى الإشباع الذي يحصل عليه. وهذا راجع إلى اختلاف أذواق ومزاج الزبائن مما يدفع بمقدم الخدمة إلى استخدام أساليب وطرق مختلفة تنسجم مع شخصية ومزاج الزبون لكي يشعر هذا الأخير بأنه حقق المنفعة التي كان يبحث عنها[4].

---

[4]: أحمد محمود أحمد و مروان مصطفى الحموط ، " **تقييم آراء المستفيدين من الخدمات المصرفية المقدمة دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأردنية**"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد الخامس، 1990، كلية المأمون، العراق، ص45.

وتقودنا المناقشة المتعمقة للمضامين التي تنطوي عليها السمات السابقة للخدمة المصرفية إلى الاستنتاجات التالية:

1. تمثل الخدمة المصرفية خدمة مطلقة نادرا ما تحتوي على منتجات مادية (تقع على أقصى مقياس السلع الخدمات) في جانب الخدمات المطلقة التي لا تحتوي على الكثير من السلع المادية المصاحبة لتقديم الخدمة الجوهرية)؛
2. تشتمل الخدمات المصرفية على السمات الأساسية المميزة للخدمة (غير ملموسة غير متجانسة، تنتج وتستهلك في نفس الوقت، ولا يمكن تخزينها)؛
3. الخدمات المصرفية من الخدمات التي تعتمد بشكل كبير ومكثف على أداء ومهارات الموظفين مع الهياكل المادية المرافقة (أجهزة الحاسوب، بناءات ...الخ) فهي تستخدم بشكل أساسي لدعم أداء الموظفين ومهارتهم.

2.II خصائص الخدمة المصرفية وأنواعها:

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، ولكنها تختلف عنها خاصة فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية، وطريقة أداء الموظفين والأجهزة المستخدمة في تقديمها. كما تختلف من حيث طبيعة المستفيدين واختلاف رغباتهم وحاجاتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها.

مثلا الوديعة لأجل فهي عبارة عن الحد الأدنى المناسب لفتح الوديعة والأمان على الأموال، والسرية، والمعاملة الطيبة...الخ، فهذه المنافع تتمثل ما يحتاجه الزبون وما يجب أن ينظر إليه عند تطوير الخدمة أو استحداث خدمات جديدة. حيث يتم التطوير بناءا على خصائص الخدمة وكذلك تقييم منافع إضافية جديدة، وهذا هو موضوع البحث سوف نتناوله شيء من التفصيل لاحقا.

وكما أسلفنا سابقا بأن الخدمة المصرفية تتصف بنمطية المضمون، مما يملي على المصارف تطبيق أشكال أخرى من المنافسة والتركيز على جودة الخدمة.

وضمن هذا السياق يمكن إيجاز خصائص الخدمات المصرفية بما يلي[5]:

1. **عدم ملموسية الخدمة**: معنى ذلك بأن الخدمة المصرفية ليس لها تجسيد مادي، وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس...الخ. وبناءا على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل

[5]: عبدزا ناجي، **تسويق الخدمات المصرفية**، اتحاد المصارف العربية، لبنان ، 2003، ص17-32.

الشراء. فمن الناحية العملية إن إشباع و استهلاك الخدمة تحدث في نفس الآونة، لذلك يصعب علينا معاينتها.

2. **الاعتماد على الودائع**: تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية وهي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق أرباحه.

3. **تعدد وتنوع الخدمات المصرفية**: يتعين على المصرف تقديم مجموعة واسعة، من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلبي تنوع احتياجات الزبائن من الاحتياجات التمويلية والائتمانية باختلاف أنواعهم وتواجدهم الجغرافي.

4. **الانتشار الجغرافي**: من بين مميزات الخدمة المصرفية سرعة الانتشار من خلال فتح أكبر عدد من الفروع المصرفية. بمعنى آخر أن يكون المصرف قادرا على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في أماكن تواجدهم أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية.

5. **الخدمة المصرفية لا يمكن تجزئتها عند شرائها أو استخدامها**: كما لا يمكن نقلها أو تحريكها ماديا.

6. صعوبة تقييم الخدمات المصرفية، لأنها غير ملموسة يصعب لمس خصائصها المادية والمنفعية، وبالتالي فإن الزبون لا يستطيع تقيم شرائه للخدمة المصرفية وهذا يؤثر على المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.

7. **صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية**: الخدمة المصرفية لا تختلف إلا في حدود قليلة جدا، ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية. مثلا الخدمات المصرفية التالية تكاد تكون نمطية في مصارف مختلفة: الحساب الجاري، القروض بمختلف أنواعها، الاعتبارات المستندية، خطابات الضمان، حساب التوفير...الخ.

8. **التوازن بين النمو والمخاطر**: بمعني إن أي عمل مصرفي موضوعي يتصف بالضرورة إيجاد توازن بين توسع نشاطه ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة ومتبادلة بين الزبون وبين المصرف. إذن من أولى مسؤوليات المصرف أن يجري نوعا من التوازن بين توسع النشاط المصرفي وبين أعباء هذا التوسع.

ونتيجة لكل هذه الخصائص وتنوعها وارتباطاتها وتداخلها، تزداد أهمية التسويق المصرفي بسبب تلك الخصائص ومجموعة أخرى من العوامل سيتم ذكرها في فصول قادمة.

إن تحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها الأساسية، من شأنه أن يساعد إدارة المصرف في

التعرف على جوانب كثيرة هامة تتعلق بتقديمها و وسائل تطويرها. هذه العناصر تختلف باختلاف نو٧ وطبيعة الخدمة المصرفية نفسها، والجدول الموالي يوضح اختلاف عناصر خدمة الحسابات الجارية عن عناصر خدمة القروض:

الجدول رقم(1): توضيح الاختلافات بين خدمة الحساب الجاري و خدمة القروض

عناصر خدمة الحسابات الجارية	عناصر خدمة القروض
- سهولة فتح الحساب	- الضمانات المطلوبة
- طريقة تعامل الموظف مع الزبون	- سرعة الحصول على القرض
- الدقة في المعلومات	- مدة الاقتراض
- سرعة إنجاز الخدمة	- سعر الفائدة
- الحصول على دفتر الشيكات	- نظام السداد
- إمكانية السحب على المكشوف	

المصدر: أحمد محمود أحمد، **تسويق الخدمات المصرفية-مدخل نظري تطبيقي**، دار البركة للنشر و التوزيع، الأردن،2001، ص47.

فتحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها، يحقق فوائد كثيرة لإدارة المصرف، فبواسطته يساعد في المجالات التالية:

1. تحديد الموقف التنافسي للمصرف من خلال تحديد نقاط الضعف و نقاط القوة بالنسبة لخدمة مصرفية ما مقارنة مع مصارف أخرى؛
2. تساعد في تجزئة السوق المصرفية التي يعمل فيها المصرف، فمعرفة عناصر الخدمة تسهل تقسيم الزبائن على أساس حاجاتهم و رغباتهم، مما يساعد في إعداد الخطط الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمصرف؛
3. تحديد مجالات التطوير في الخدمة المصرفية، مما يساعد في كشف جوانب القصور في أداء الخدمة.

و بصفة عامة هناك نوعان من الخدمات المقدمة من طرف المصارف:

- خدمات مصرفية شاملة محددة مسبقا؛
- خدمات مصرفية مصممة حسب رغبة كل زبون.

و من الخدمات المصرفية الشاملة المحددة مسبقا، و هي تسويق لخدمات مصرفية إلى قطاعات سوقية معينة ما يلي :

1. الحق في إصدار عدد غير محدد من الشيكاتÝ
2. بطاقة ائتمانÝ
3. صندوق لحفظ الأماناتÝ
4. حماية ضد السحب على المكشوفÝ
5. شيكات من أمين الصندوقÝ
6. تحويلات نقديةÝ
7. معدلات فائدة خاصة على دفعات القروضÝ
8. برامج ادخار و توفير خاصة.

أما الخدمات المصرفية المصممة حسب رغبة كل زبون فيقصد بها تسويق لخدمات مصرفية معدة حسب ذوق و رغبة كل زبون. عن طريق برنامج الصيرفي الشخصي يقوم بخدمة هؤلاء الزبائن، باعتباره نقطة اتصال معهم بخصوص كافة المعاملات المصرفية باستثناء المعاملات التجارية الروتينية مثل صرف الشيك أو استلام الإيداÝ.

3.I معايير تقسي! الخدمات المصرفية[6]:

يمكن تقسيم الخدمات المصرفية من عدة زاويا أهمها نوÝ الخدمة ونوÝ الزبون.

1. **التقسي! حسƒ نوÕ الخدمة:** و تضم

خدمات مصادر الأموال:

- الحسابات الجارية
- الودائع لأجل
- حسابات التوفير
- الشهادات الادخارية والاستثمارية
- صناديق الاستثمار

خدمات توظيف الأموال:

- الاعتمادات المستندية
- القروض
- بطاقات الائتمان

[6]: محمد محمود مصطفى، **التسويق الإستراتيجي للخدمات**، دار المناهج، الأردن، 2003، ص60.

ويضاف إلى مصادر الأموال كافة الرسوم والإيرادات التي يحمل البنك عليها مقابل خدماته المختلفة. هذا بالإضافة إلى أن هناك خدمات أخرى لا تدخل في التصنيف السابق، حيث لا تعتبر مصادر و إنما خدمات يحصل البنك على عمولة أو رسوم تمثل إيرادا له من وراء تقديمها. مثال ذلك تحويلات العملة، الخزائن الخاصة أو الحديدية، وخدمات سداد المستحقات المختلفة للزبائن وما إلى ذلك. وبالطبع فإن الاستثمار الذي يقوم به البنك يعتبر نوعا من التشغيل أو التوظيف للأموال، ولكن لا يعتبر خدمة مصرفية يقدمها البنك.

2. التقسيم حسب الزبائن:

خدمات قطاع الأفراد:	**خدمة قطاع المؤسسة:**
- حساب جاري؛	- حساب جاري؛
- صناديق حديدية؛	- ودائع ثابتة؛
- بطاقات ائتمان؛	- قروض؛
- تحويلات عملة؛	- قروض شخصية؛
- صناديق الاستثمار.	- خطابات ضمان.

وبالطبع هناك أشكال مختلفة من كل خدمة مثلا هناك عدة أشكال لحسابات التوفير وأنواع بطاقات الائتمان ...الخ.

4.I تطور الخدمات المصرفية عبر التاريخ:

إن تطور المفهوم التسويقي المصرفي اثر بشكل فعال على تطور الخدمات المقدمة من طرف المصارف. لذلك سوف نستعرض نبذة موجزة حول تطور مفهوم الخدمات المصرفية عبر مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية من خلال ما يلي:

1.4.I الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:

تعتبر هذه المرحلة بمرحلة الزارعة والصيد، فقد كان الإنسان يعتمد في توفير احتياجاته على القطاعين السابقي الذكر وتميزت هذه المرحلة بما يلي[7]:

---

[7]: ردينة عثمان يوسف و محمود جاسم الصميدعي ، **مرجع سبق ذكره**، ص47.

1. **الاكتفاء الذاتي:** أي أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدماته وذلك لأن هذه المرحلة تتصف بعدم وجود أي نشاط تسويقي، وكذا عدم وجود أي نشاط مصرفي ومالي.

2. **تبادل الفائض من الإنتاج:** حيث اتجهت الأسر إلى التخصص بالإنتاج، مما أحدث فائضا في الإنتاج دفعهما إلى القيام بعملية المبادلة بالسلع، وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، وأن الخدمات المقدمة فكانت بسيطة وتشخيصية طوعية، أما الخدمات المصرفية فلم تظهر معالمها.

3. **ظهور النقود:** بعد الاتجاه نحو تبادل فائض الإنتاج، ظهرت صعوبات جراء ذلك بسبب عدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية ما أدى إلى ظهور النقود.

4. **الإيداع:** بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود، وبعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات، وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع.

5. **الإيداع والقروض :** لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة، ويكون القرض لفترة قصيرة في هذه المرحلة ظهر إيداع القروض والفائدة.

6. **بداية المصارف:** تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة، لذلك فإن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع، القروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت.

2.4.I الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابها إلى استثمارها في المشاريع الصناعية أدى هذا الاستثمار إلى زيادة الثروات، و هنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترة السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان، لها تنظيم إداري لديه خبرة بالعمل. و ذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأسمال المصارف، زيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

3.4.I الخدمة المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد أصبحت المؤسسة تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر ممكن من الأفراد، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجور إلى مصارف، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية[8].

4.4.I الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية:

إن أهم ما يميز القطاع المصرفي في هذه المرحلة، هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء.

وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية؛
- زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة؛
- زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف؛
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها؛
- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية؛
- الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج و الاتصال بالزبائن.

8: محمد محمود مصطفى، **التسويق الإستراتيجي للخدمات**، دار المناهج، الأردن، 2003، ص60.

II. المنتج المصرفي والخدمة المصرفية:

من المفيد في هذا الجزء الإشارة إلى جوانب الاختلاف القائمة بين المنتجات والخدمات المصرفية، باعتبار أن هذا البحث مخصص لدراسة تسويق الخدمات المصرفية في إطار الصناعة المصرفية. لقد تحدثنا في الفقرات السابقة عن الخدمة، مفهومها وخصائصها، و أبدينا أن هناك اختلاف بينها وبين المنتجات، سنحاول معالجة هذا الموضوع في إطار تعريف المنتج، ومعرفة أبعاده.

1.II تعريف المنتج(Le Produit):

هناك عدة تعريفات حاولت أن تعطي مفهوما يحدد الأبعاد التي يتضمنها تعريف المنتج، يمكن القول بشكل عام أن المنتج هو مصدر الإشباع الكامن للمشترين المحتملين أو المتوقعين.

يرى " **KOTLER** " أن "المنتج هو أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك أو الاستهلاك"[9].

يفهم بأن المنتج يتضمن أشياء مادية، خدمات، وأفكار. و في هذا الإطار فإن الخدمات المصرفية (في حسابات التوفير، شهادات الإيداع، القروض...الخ) هي عبارة عن منتجات.

في حين عرف " **STANTON** " المنتج على أنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يضمنها الغلاف، اللون، السعر، شهرة المنتج، وخدمات المنتج، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته"[10].

حسب هذا التعريف فإن المنتج يعبر عن حزمة من المنافع يحصل عليها المستهلك، من خلال شراء و استخدام المنتج، والتي تمثل منافعه الاستخدامية والاجتماعية والمعنوية.

أما " **الصميدعي** " فقد عرف المنتج: "أنه عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها. والتي تعبر عن حاجة ورغبة المستهلك"[11].

مما تقدم يلاحظ بأن المضامين الجوهرية التي وردت في التعاريف السابقة هي واحدة وليس فيها اختلافات جوهرية و كبيرة.

---

[9]: Philip Kotler & Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10 édition ,édition Publi-Union, 1998, P428.

[10]: ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي**، معهد الدراسات المصرفية، الأردن، 1994، ص52.

[11]: محمود الصميدعي ، "**أثر خصائص المنتوج على مدى تقبل المستهلك**"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الثاني عشر،1990، ص75.

بغية إستيعاب مفهوم المنتج بشكل أفضل من وجهة النظر التسويقية، فإنه يتعين فهم الجوانب الثلاثة للمنتج وهي: جوهر المنتج، المنتج الملموس والمنتج المدعم. وهذا ما سيتم معالجته لاحقا في العنصر المتعلق بأبعاد المنتج.

2.II تعريف المنتج المصرفي:

بما أن المنتج يمثل العنصر الأساسي في عرض السوق لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين، فإن الزبائن سوف يحكمون على المنتج من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي:

- نوعية وخواص المنتج؛
- مزيج ونوعية الخدمات المقدمة؛
- سعر العرض.

بالامكان تعريف المنتج المصرفي على أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات للخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف، لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

من التعريف يمكن ملاحظة بأن المنتج المصرفي ما هو إلا كل ما يتعلق من أنشطة وفعاليات متنوعة ومتعددة، يتضمن حزمة من الخدمات المصرفية التي تتوفر لدى المصرف لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و رغباتهم.

إن ما يميز الخدمات هو إنتاجها، و وقوع الطلب الفعلي عليها يكون في نفس الوقت، مما يجعل الدور الذي يلعبه مقدم الخدمة كبيرا و فعالا في إثارة و تحقيق الطلب الواقع على الخدمة، و في كسب الزبائن و بناء الثقة و تقوية العلاقة معهم، كي لا تعرض المؤسسة المصرفية إلى خسارة الفرصة التسويقية المتاحة، لأن أي خلل في تقديم الخدمة سوف يؤثر على جودتها. و بما أن الخدمة غير ملموسة فإن هناك كثافة عالية للعامل البشري في إنتاجها و تقديم الخدمة للزبائن.

إن مقدم الخدمة يسعى إلى تكوين صورة ذهنية و أهمية عن الخدمة لدى الزبائن، و ذلك من خلال المعلومات التي يقدمها لهم، و من خلال المعاملة الجيدة. و بشكل عام فإن مقدم الخدمة يجب أن يمتلك مواصفات جيدة و لائقة تؤهله لكسب و جلب أكبر عدد من الزبائن و الحفاظ عليهم.

3.II أبعاد المنتج المصرفي :

تتحدد أبعاد المنتج بثلاثة مستويات و هي[12]:

1.3.II جوهر المنتج: و تشير إلى كل ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة و التي يحصل عليها الزبون أو يتوقع الحصول عليها. مثلا عندما يقوم الزبون بفتح حساب الشيكات، فإنه لا يشتري دفتر شيكات و كشف حساب شهري، و لكن في الواقع يشتري الملائمة (Convenience) في دفع الفواتير. إن مهمة رجل التسويق الأساسية هي بيع منفعة للزبون.

2.3.II المنتج الفعلي (الملموس): و هو كل ما يتعلق بالخصائص الطبيعية و الكيماوية للمنتج و تصميمه و غلافه الخارجي. معنى ذلك أن المنتج الفعلي هو عبارة عن ذلك الشيء الذي تراه السوق المستهدفة معروضا للبيع. فحسابات الشيكات، بطاقة الإئتمان و غيرها هي منتجات ملموسة. تتصف هذه الأخيرة بمجموعة من الخصائص[13]:

- مستوى معين من الجودة؛
- اسم للمنتج ؛
- التغليف و التعبئة؛
- معالم مختلفة.

فالمتسوق الذي يبحث عن منتج ما، يجد أمامه تشكيلة مختلفة من المنتجات، كل واحد له خصائص تتعلق به.

و على الرغم من أن الخدمات، التي تقدمها الصناعة المصرفية قد لا تكون ملموسة كلها في حالة السلع، إلا أنها لا تخلو من وجود بعض أو جميع الخصائص سابقة الذكر.

فالوثائق المطبوعة التي تقدم إلى صاحب حساب شيكات جديدة من قبل مسؤول الحسابات الجديدة، مثلا هي من جزء "تغليف و تعبئة الحساب"، نفس الشيء بالنسبة للمعاملة الشخصية التي يتلقاها الزبون و البيئة التي تتم من خلالها المعاملة التجارية بين المصرف و الزبون.

فالزبون قد يعتبر جودة حساب الشيكات ذات مستوى عال لأن المصرف يتمتع بسمعة جيدة. و قد يحمل الحساب اسما خاصا، و قد تكون له معالم معينة، مثل حماية السحب على المكشوف.

---

[12]: Philip Kotler & Bernard Dubois, **O.P.Cit,** , P435.
[13]: Gronroos S., **“ Quality V. customer satisfaction “,** Journal of marketing ,Vol 6,1996, PP41-49.

3.3.II المنتج المدعم: يقصد به المنتج الملموس (الفعلي)، بالإضافة إلى كافة الإجراءات الملموسة وغير الملموسة لهذا المنتج. فالمنتج المدعم يشمل مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات المقدمة)، مقارنة بما صرفه من أموال ووقت وجهد، لقاء حصوله على ذلك المنتج. وخير مثال على ذلك عندما يشتري شخص سيارة، في الواقع فهو لا يشتري فقط المنتج الفعلي الملموس (السيارة) وإنما يشتري مجموعة كاملة من الخدمات والداعمة للسيارة مثل الصيانة، خدمات التصليح وغيرها.

والجدول الموالي يوضح الجوانب السابقة لمنتج مصرف (حالة قرض عقاري جديد):

الجدول رقم(2): الأبعاد الثلاثة المنتج المصرفي

البعد	المكونات
جوهر المنتج	المنفعة التي يستفيد منها الزبون من القرض مثال: أكتب لنفسك قرضا. لا داعي أن تقدم طلبا جديدا في كل مرة تطالب فيها قرضا
المنتج الملموس	معالم المنتج، الجودة، التغليف، التعبئة...الخ مثال: فائدة تشجيعية على القرض العقاري، تقديم قرضا بقيمة 70% من ثمن العقار، الحد الأدنى للقرض 100.000 دلا الحد الأقصى 1.000.000 دلا
المنتج المدعم	عناصر ملموسة وغير ملموسة مثل الخدمة، الضمان، التسليم المجاني...الخ مثال: طريقة تعامل المصرف مع طالب القرض خلال مرحلة تقديم القرض وعملية التقييم، كشوفات شهرية مفصلة، إستجابة سريعة لتساؤلات طالب القرض

المصدر : محمد فضل ملحم، "**الخدمات المصرفية الخاصة**"، مجلة البنوك في الأردن، العدد السادس المجلد العشرون، أوت 2001، ص29

III. تأثير الجودة على تقديم الخدمة المصرفية:

تسعى جميع المصارف إلى تحسين جودة خدماتها، وذلك لأنها تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفية والتميز فيها. لذا يعتبر تقديم الخدمة معيار نجاح الخدمة في تلك السوق. ولكي يستطيع المصرف الصمود بوجه المنافسة وضمن إطار التنافس الشديد عليه أن يقدم خدمات متميزة، لذلك يسعى المسؤولون على الخدمة المصرفية إلى بلوغ ما وراء الجودة أو إلى مستوى التميز.

لذلك سنحاول من خلال هذا الجزء من البحث توضيح مداخل جودة الخدمة المصرفية، وما هي الآليات التي من ورائها و كيفية تأثير الجودة على تقديم الخدمة المصرفية.

1.III مداخل دراسة الجودة في الخدمة المصرفية:

إن أهمية دراسة مداخل الجودة تنبع من ضرورة وجود مقياس لتوفير قاعدة من المعلومات عن تقييم الزبائن للمصارف التجارية لمستوى جودة ما يقدم من خدمات مصرفية، ومدى رضاهم عن تلك الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى إدراكاتهم وتوقعاتهم بخصوص ذلك. إن توفير هذه القاعدة المعلوماتية من شأنها أن تساعد صانع القرار في المصارف التجارية على تحديث الموقف التنافسي للمصرف ككل، وتحليل الأوضاع النسبية للخدمات المصرفية التي يقدمها لزبائنه. وهذه المعلومات ستمكن المصرف من وضع يده على كثير من الفرص والتحديات، وتقوده إلى إعادة صياغة أوضاعها وتشكيلها بما يتناسب وطبيعة تلك التحديات ويمكن من مواجهتها.

إن جودة الخدمة المصرفية تعتبر ميزة نسبية يجب على إدارة المصرف توظيفها في الإتجاه الذي يعزز من مكانة المصرف في السوق. وفي الحقيقة أن الكثير مما يمكن عمله في مجال تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحسينها يعتمد على مدى توافر المعلومات عن المستويات هذه الجودة من منظور زبائن المصارف التجارية .

و لكن يطرح أمامنا تساؤل جد مهم هو **كيف يمكن دراسة الجودة في نطاق الخدمات المصرفية ؟**

في الحقيقة ليس من السهل تعريف جودة الخدمة المصرفية بطريقة دقيقة، حيث إن طبيعة خصائص الخدمة قد يكون لها تأثير واضح على قضية الجودة.

و كما ذكرنا في عناصر سابقة بأن نمطية الخدمة المصرفية تفرض محدودية التنافس بين المصارف التجارية، فيما يتعلق بمضمون الخدمة المصرفية، وتفرض على المسؤولين في إدارات التسويق في تلك المصارف ضرورة البحث عن مجالات أخرى تستطيع من خلالها التنافس، و أهم هذه المجالات ما يرتبط بجودة الخدمة.

فقد أفرزت المراجعة الأدبية لموضوع جودة الخدمة المصرفية مدخلين رئيسين لتحديد الجودة و قياسها و هما: المدخل الاتجاهي، مدخل الفجوة[14].

1.1.III المدخل الاتجاهي:

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما أنه يرتبط بإدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. إن مراجعة هذا المفهوم يقودنا إلى إشكال رئيسي هو أن هناك بعض الباحثين يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا الزبون مفهوما يختلف عن الآخر. و التفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيمها ويدركها الزبون هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، فإنه يمثل حالة نفسية عابرة سريعة الزوال.

وقد اعتمدت الفرضية القائلة أن جودة الخدمة تمثل مفهوما مشابها للاتجاه كأساس للقول فإن الرضا يمثل حالة نفسية تسبق الحكم على جودة الخدمة، وبالتحديد فإن جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون، أو ما يشار إليه بالاتجاه نحو الخدمة، تعتبر دالة ما يكون قد بقي من إدراك الزبون في السابق ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة، وهذا يعني أن الرضا يعتبر عاملا وسيطيا بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والإدراك الحالي لهذه الجودة. و في هذا الإطار تتم عملية تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة لهم فعليا.

---

[14]: ناجي معلا، "**قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن**"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، 1998، الأردن، ص361.

ويرى " أوليفر " [15] إن الاتجاه الأولي نحو الخدمة يعتبر دالة لتوقعات الزبائن حول الخدمة، وأن توقعاتهم المستقبلية هي دالة تقيمهم للمستوى الحالي للخدمة المقدمة إليهم. إذن حسب هذا الكاتب فإنه يفترθ أن الزبائن يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة بشأن أداء الخدمة، ولهذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه الزبون عن الخدمة خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية.

بناء على ما سبق ذكره فإن تقييم الزبون لجودة الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة. وهكذا فإن رضا الزبون عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات الزبون حول جودة الخدمة المصرفية، وعند تكرار شراء الخدمة فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية تقييم جودة الخدمة.

لقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة والمدرك من قبل الزبائن كمقياس لجودة الخدمة[16]، وأن هذا الأداء المدرك هو المحدد الرئيسي لتقيم هؤلاء الزبائن للخدمة.

ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة أبعاد مختلفة لأداء الخدمة هي: البعد المادي، المرافق والتسهيلات، الأفراد القائمين على تأدية الخدمة.

وتنطوي فكرة هذا التصنيف على أن جودة الخدمة تعني أكثر من المخرجات المتولدة عن الخدمة، فهي تتضمن الأسلوب الذي تقدم به الخدمة. كذلك حدد " **Gronroos** " نوعين من الجودةهما[17] :

1. الجودة الفنية، وترتبط بما يحصل عليه الزبون فعليا من الخدمةٰ
2. الجودة الوظيفية، وترتبط بالطريقة التي تؤدي بها الخدمة.

خلاصة القول حول المدخل الاتجاهي كمقياس لجودة الخدمة، تتضمن الحقائق التالية:

---

[15]: محمد حسين علوان، "**كيفية قياس مستوى الخدمات المصرفية**"، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة سلطنة عمان، المجلد 25 عTر،العدد93، 2003، ص83.

[16]: بTير عباΣ محمود العŬ و أحمد محمود، "**استخدام الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة و رضا المستفيد**"، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة سلطنة عمان،المجلد 24، العدد 88، 2003، ص20-22.

[17]: Gronoroos S., **O.P.Cit,** , PP41-49.

- الجودة المدركة يمكن نمذجتها كاتجاه؛
- إن الاتجاه يعتبر أساسا صالحا لقياس جودة الخدمة؛
- إن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسات الخدمية.

2.1.III مدخل نظرية الفجوة:

يعتبر هذا المدخل أحد المرتكزات التي استندت إليها نظرية الفجوة في تفسيرها العمليات النفسية إلى يقوم من خلالها الزبون بتقسيم جوده الخدمات والحكم عليها. ويقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات الزبائن بشأن الخدمة وبين ادركاتهم الفعلية لتلك الخدمة، يحدد مستوى جوده الخدمة، وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي)[18].

ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبون وبين ما يتوقع بشأنها. وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات الزبائن و الارتقاء إليها بشكل مستمر. وقد سار في خط هذا النهج الفكري " **Gronroos** " الذي استطاع أن يطور مفهوما نظريا يوضح فيه أن زبائن المؤسسة الخدمية يقومون بعقد مقارنة بين الخدمة التي يتوقعونها ويعتقدون أنها يجب أن تكون بين الأداء الحالي والفعلي للخدمة المقدمة.

وفي إحدى الدراسات الشاملة أوضحت النتائج أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح من الجودة المثلي إلى الجودة المقبولة. وبناء على ذلك، فإن إدراك الزبائن لجودة الخدمة يعتمد على طبيعة ومدى التباين بين الخدمة المتوقعة وبين الخدمة المدركة من قبل الزبائن (الأداء الفعلي للخدمة)، وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي[19]:

1. إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية)، فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق من جانب الزبائن؛
2. إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون مرضية؛

---

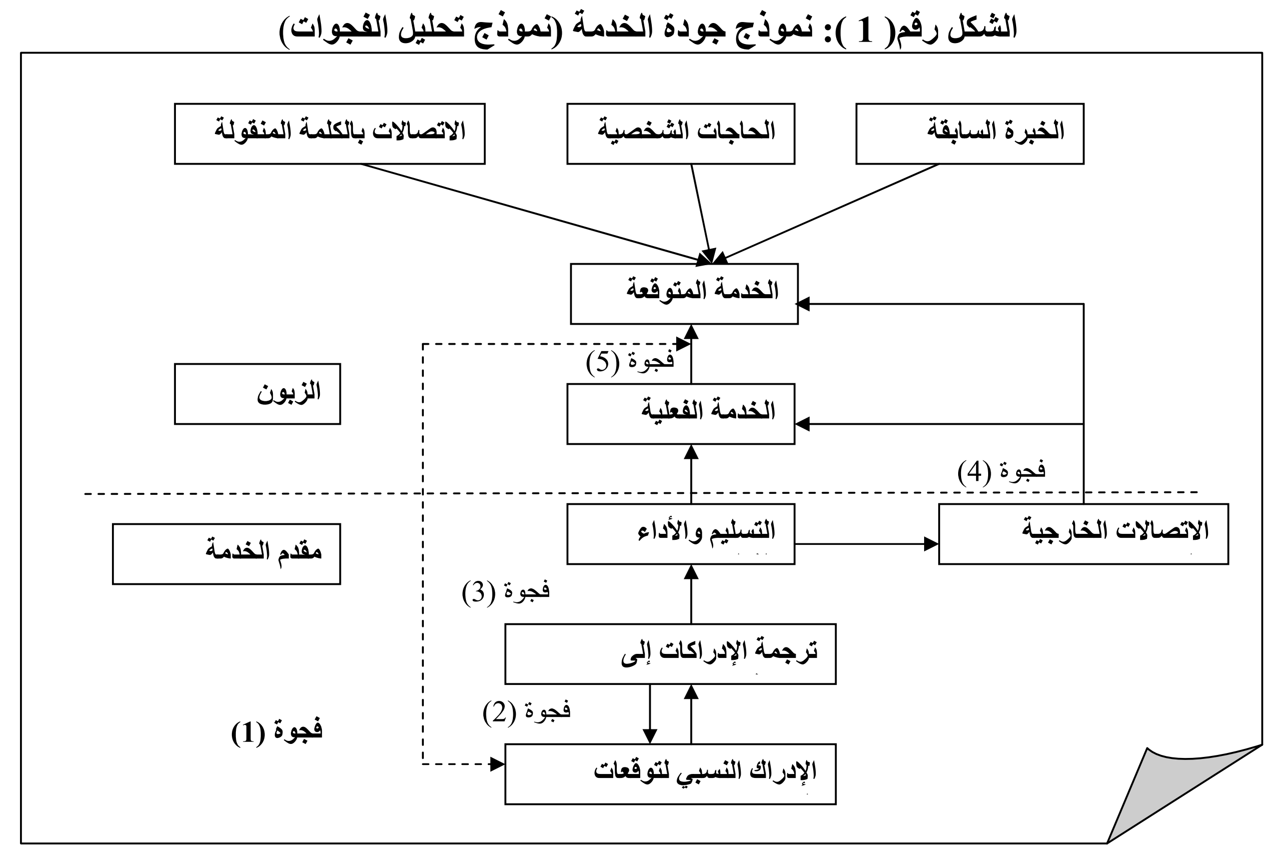
[18]: ناجي معلا ، "**قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن**"، مرجع سبق ذكره، ص363.

[19]: توفيق حداد & محفوظ جودة، "**أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها**"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، ، العدد الثاني، 2003، ص.ص8-10.

3. إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

والشكل الموالي يوضح كيف تظهر جودة الخدمة:

الشكل رقم(1): نموذج جودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)



المصدر : Parasuraman, Zeithaml, " **A conceptual Model of service quality and its implication for future research** ", Journal of marketing, Vol 49, 1985, PP43-50

يتعلق الجزء العلوي من الشكل بالزبون بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة، فالخدمة المتوقعة هي نتيجة للخبرة السابقة للزبون و الاحتياجات الشخصية والاتصالات بالكلمة المنقولة، وهي تتأثر بأنشطة التسويق الترويجية للمؤسسة. ويمكن إيجاز ما سبق ذكره من خلال الجدول رقم(03) التالي الذي يحدد مشكلات جودة الخدمة من خلال نموذلل الفجوات الذي يشرθ الشكل أعلاه:

الجدول رقم (3): تحديد مشكلات جودة الخدمة من خلال نموذج الفجوات

الفجوة		
الفجوة الأولى: وجود اختلاف بين ما يرغب العملاء وما تعتقد الإدارة أنها رغبة العملاء	**<u>ما يرغبه العملاء</u>** الحصول على خدمات فورية من موظفي المصرف فتح المزيد من فروع المصرف	**<u>ما تعتقده الإدارة عن رغبة العملاء</u>** تقديم خدمات مصرفية بغض النظر عن عامل الزمن. التركيز على الفروع القائمة في مراكز المدن.
الفجوة الثانية: الاختلاف ما بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة العملاء وبين ما يقوم التنظيم بأدائه من الناحية الفعلية.	**<u>اعتماد الإدارة</u>** ضرورة إيلاء كل عميل اهتماما فرديا خاصا. وجود موظفين يرغبون دائما في خدمة العملاء.	**<u>ما يقوم به التنظيم فعليا</u>** يضع مدير مكتب المدير عراقيل أما العملاء الراغبين بمقابلة المدير. الموظفون يتذمرون من طلبات واستفسارات العملاء.
الفجوة الثالثة الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة ومستوى الأداء الفعلي لها.	**<u>المواصفات المحددة</u>** ضرورة إنجاز المعاملات المصرفية بأسرع وقت ممكن وبدقة متناهية.	**<u>مستوى الأداء الفعلي للمواصفات</u>** موظفي الشباك غير متواجدين بالكامل عند بدء الدوام. والمتواجدون منهم بطيئون في إنجاز المعاملات ويرتكبون أخطاء كبيرة.
الفجوة الرابعة الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج له بخصوص الخدمة.	**<u>المروج عن الخدمة</u>** المصرف الأسرع في إنجاز معاملات التحويل الخارجي.	**<u>الخدمة الفعلية</u>** تستغرق عملية التحويل وقتا أطول بالقياس مع الوقت الذي تستغرقه معاملات التحويل الخارجي لدى المصارف المنافسة.
الفجوة الخامسة هي نتائج واحد أو أكثر من الفجوات الأربع السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة أو الفعلية للخدمة.	**<u>المعلن</u>** إدارة المصرف تضع المصلحة العليا للعملاء نصب أعينها. يحصل موظفو المصرف على الدعم الكافي من إدارتهم للقيام بوظائفهم على الوجه الأكمل. إدارة المصرف تولد لدى عملاء المصرف الشعور بإمكانية الاعتماد عليها. يتوفر لدى المصرف أجهزة تقنية حديثة. وجود مرافق وتسهيلات مادية جذابة.	**<u>المتحقق فعلا</u>** العملاء يشكون من عدم اهتمام إدارة المصرف بهم. الموظفون يتذمرون من إدارة المصرف ويهددون بالتوقف عن العمل. لا يثق العملاء بإدارة المصرف بسبب حصول بعض التلاعب المالي في حساباتهم. وجود الحد الأدنى من المرافق والتسهيلات.

المصدر : Parasuraman, Zeithaml, " **<u>O.P.Cit</u>** ", PP43-50

2.III المعايير الموضوعية لقياس جودة:

بما أن الخدمة عادة ما تتضمن عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة، فقد جرت محاولات جادة للتمييز بين العناصر الموضوعية لقياس الجودة، وتلك المعايير التي تعتمد على الإدراكات الاجتهادية للمستفيدين من الخدمة.

يقول " **Gronnoos** " إن لجودة الخدمة بعدان اثنان هما[20]: الجودة الفنية والجودة الوظيفية وكلاهما مهمان بالنسبة للمستفيد من الخدمة، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي. أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية)، فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة.

بينما يرى آخرون أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي[21]: الجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة، وجودة المؤسسة، والتي تتعلق بصورة المؤسسة و الانطباع العام عنها والجودة التفاعلية التي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين العامل في مؤسسة الخدمة وبين المستفيدين من الخدمة.

وفي تصنيف آخر عن الجودة فقد تم التمييز بين جودة العمليات والتي يحكم عليها الزبائن أثناء تأدية الخدمة، و بين جودة المخرجات والتي يحكم عليها الزبائن بعد الأداء الفعلي للخدمة. من ناحية أخرى، يميز البعض الثالث بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟

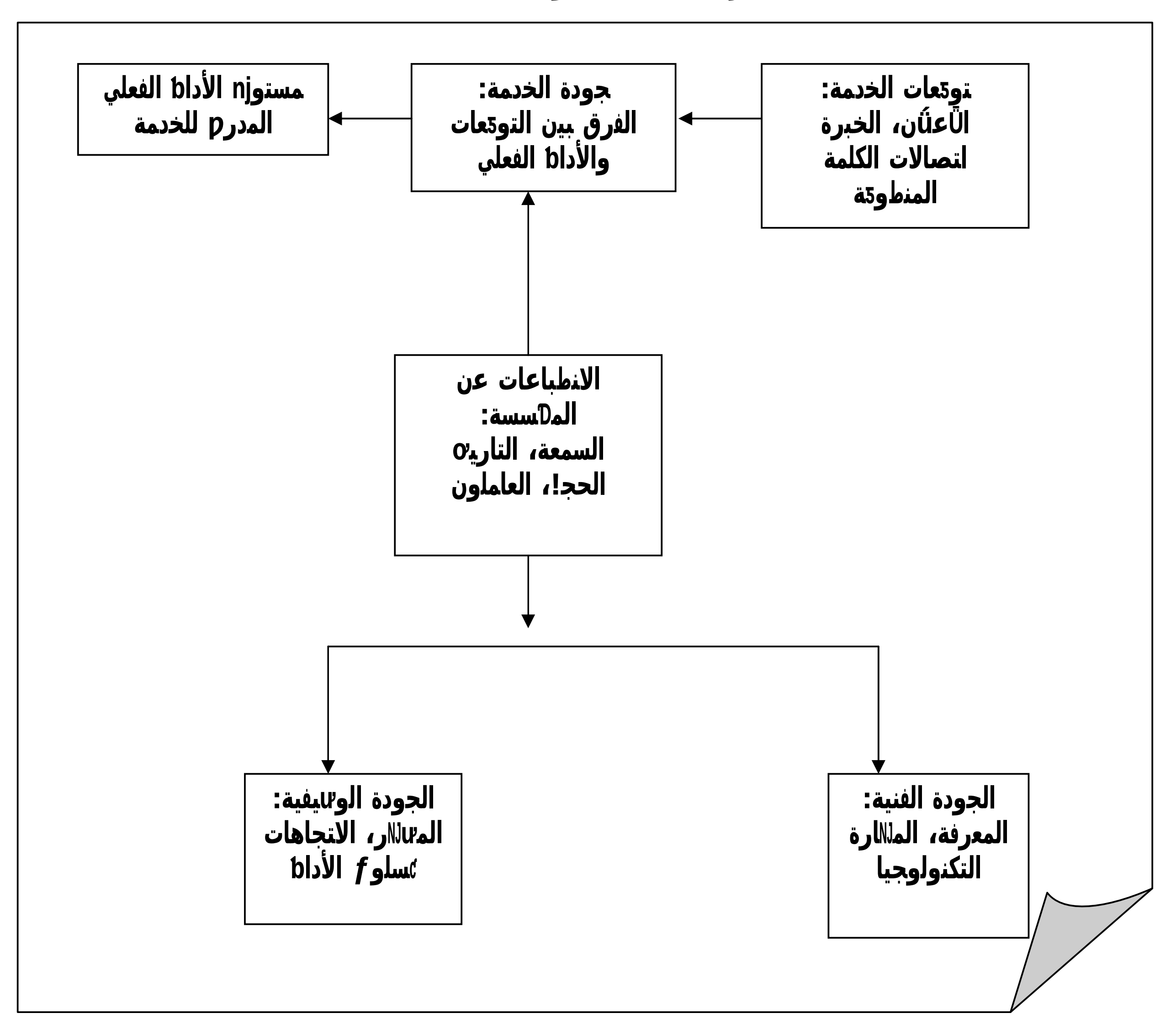
والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

أما الجانب الثالث والأخير من أبعاد الجودة فيطلق عليه الصورة الذهبية للمؤسسة، والذي يعكس انطباعات الزبائن عن مؤسسة الخدمة، والتي تتوقف بدورها على تقييم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة. ويعرض الشكل رقم (02) الموالي هذه الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة.

20: Gronoroos S., **O.P.Cit,** , P41.

21: بشير عباس محمود العلاق و أحمد محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص16-17.

الشكل رقم(2): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: محمد حسين علوان، مرجع سبق ذكره، ص84.

أما بخصوص مستويات الخدمة، فإنه يمكن التمييز بين خمسة مستويات وهي:

1. الجودة المتوقعة من قبل الزبائن و تتمثل في الجودة التي يرى الزبائن ضرورة وجودها؛
2. الجودة المدركة من قبل إدارة مؤسسة الخدمة وتراها مناسبة؛
3. الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة؛
4. الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة؛

5. الجودة المروجة للزبائن.

وعلى أساس تبنينا المفهوم الحديث للتسويق المصرفي، الذي يعتبر المستفيد نقطة الارتكاز في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمة، فإننا نؤكد وندعم على مفهوم جودة الخدمة كما يدركها الزبائن، خصوصا إذا ما أدركنا حقيقة أن العديد من إدارات مؤسسة الخدمة قد لا يكون لديها معرفة بالمعايير الهامة المحددة لاختيار الزبائن، أو نوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير.

كما أن إدارة مؤسسة الخدمة ربما تخطئ في تقديرها للكيفية التي يدرك بها الزبائن أداء خدمات تتنافس فيها المؤسسة مع مؤسسات أخرى، أو ببساطة إن إدارة مؤسسة الخدمة لا تعترف بحقيقة أن حاجات الزبائن قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة لهم، وهو يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسبا.

3.III العوامل التي تحدد جودة الخدمة من خلال منظار المستفيد:

إن المعايير التي يبني عليها الزبون توقعاته و إدراكا ته، وبالتالي حكمه على جودة الخدمة، تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هي:

1.3.III الاعتمادية: تشير الإعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه[22]. فالمستفيد يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والإنجاز، تماما مثلما وعده، وأن على المورد في هذا المجال بالذات.

2.3.III مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان: ومعنى ذلك هل أن الخدمة متوفرة في المكان والزمان اللذين يريدهما المستفيد؟، هل أن المستفيد سوف يحصل على الخدمة المطلوبة دون انتظار؟ هل أن الوصول إلى حيث "مصنع الخدمة" أمر ميسر أم في غاية الصعوبة؟، ومن الأمثلة على ذلك ملاءمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة المصرفية، ملاءمة موقع المصرف، ووجود عدد مناسب من آلات الصرف الآلي ...الخ.

3.3.III الأمان: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع مؤسسة الخدمة من المخاطرة مثال ذلك: ماهي درجة الأمان المترتبة على قيام عميل المصرف باستخدام الصراف الآلي؟[23]

22: Sylvie de coussergues : **Gestion de la banque**, Dunod, Paris, 1996, P234.
23: (L) Taleb & (S.R) Rahil : **Accueil et qualité de service pour la CNEP**, PGS en management et gestion, ISGP, 1994 , P06.

4.3.III المصداقية: وتشتمل الأمانة والثقة والسمعة، في كل من إدارة مؤسسة الخدمة والقائمين على تقديم الخدمة.

5.3.III درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات المستفيد ومواءمة الخدمة في ضوء تلك الخدمة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي بالمستفيد وسهولة التعرف عليه.

6.3.III الاستجابة: وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة الزبائن، والرد السريع على استفساراتهم والحساسية تجاه الزبائن، والسرعة في أداء الخدمة.

7.3.III الجدارة: وتعكس مستوى الجدارة الذي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل. وفي حالة التعامل مع مورد خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية لتقيم جدارة مورد الخدمة وجودة خدماته.

8.3.III الأشياء الملموسة: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر التسهيلات المادية التابعة لمورد الخدمة.

9.3.III الاتصالات: وتعني دوام إمداد الزبائن بالمعلومات، ومخاطبة الزبون بالغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات الإسترجاعية FEED BACK مثلا هل أن المورد الخدمة قادر على توجيه الزبون حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي ينبغي على الزبون أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة، بالتحديد مثلا هل يتم إبلاغ الزبون بالأعطال أو العراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة.

10.3.III اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب، وأنه يتسم بالمعاملة الودية مع الزبون، ومن ثم فإن هذا المعيار يشير إلى المودة والاحترام بين مقدم الخدمة والزبون.

إن هذه المعايير العشرة التي يعتمدها المستفيد لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض، بل أن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض، وقد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض ويرى الباحثون أن هذه العوامل تعد ملائمة جدا لتقييم جودة العديد من الخدمات.

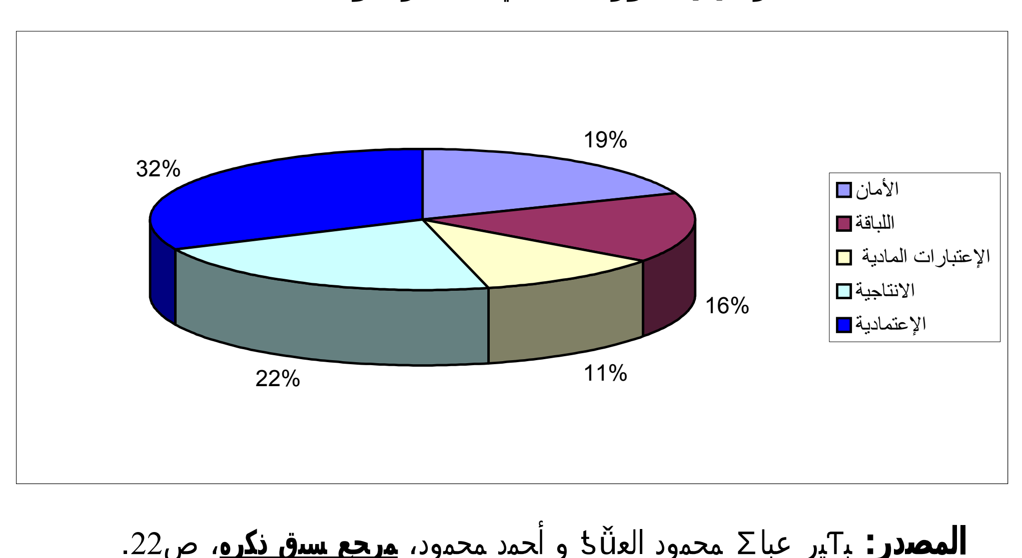
وجاءت دراسات أخرى تلخص هذه المعايير العشرة في خمسة نقاط فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة " SERVQUAL "[24] والمشار إليه في العناصر السابقة.

---

[24]: Tournois Nadine : **Le marketing Bancaire face à la nouvelles technologies**, Masson, Paris, 1989, P74.

لكن الوزن النسبي لهذه العناصر يختلف من مستفيد إلى آخر، ومن مؤسسة خدمة لأخرى وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

الشكل رقم(3): الوزن النسبي لمعايير جودة الخدمة



المصدر: بشير عباس محمود العلاق و أحمد محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص22.

نلاحظ من الشكل أن معيار الإعتمادية يحتل المرتبة الأول بمقدار 32%، في حين معيار الإنتاجية في المرتبة الثانية بـ: 22 %، أما 19% لمعيار الأمان، في حين 16% للباقة و أخيرا 11% للاعتبارات المادية.

4.III بعض أساليب قياس الجودة:

1.4.III أسلوب: " SERVQUAL "

يستخدم هذا الأسلوب للوصول إلى فهم أفضل لتوقعات و إدراكات الزبائن. ويستند هذا الأسلوب على استبيان يحتوي على 22 عبارة، وهو مصمم ليعطي خمسة أبعاد لجودة الخدمة على النحو التالي:

الجدول رقم (4): نموذج استبيان أسلوب SERVQUAL

البعد	العبارات
العناصر الملموسة	4-1
الإعتمادية	9-5
الاستجابة	13-10
التأكيد	17-14
التعاطف	22-18

المصدر : PJ-Cronin and S. Taylor," **Measuring service quality : A re-examination and extension**", Journal of marketing, Vol 56, 1992, PP55-68.

حيث يطلب من الزبائن إكمال هذه العبارات المتعلقة بتوقعاتهم وتصوراتهم حسب مقياس ليكرت الذي يتراوح من 1(أوافق بشدة) إلى 7 (لا أوافق على الإطلاق) حيث يطلب منهم تقييم الجودة حسب إدراكاتهم.

و باستخدام هذا الأسلوب يمكن أن تعرف المؤسسة المجالات التي تتميز فيها، ويمكن استخدام الأسلوب لتوجيه الجودة مع الزمن أو لمقارنة الأداء مع المنافسين. كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء، حيث يمكن تحديد المستوى من الخدمة التي تقدمه المؤسسات المختلفة للزبائن.

ويؤكد هذا المقياس على ضرورة تقديم جودة عالية من الخدمات للزبائن، ويحدد خمس فجوات بين التوقعات من مستوى الخدمة وإدراكات الزبون عن التقديم الفعلي للخدمة. وهذه الفجوات يوضحها الشكل رقم (01) في أجزاء سابقة .

2.4.III نموذج " servperf " [25] **:**

أدت المشاكل التي واجهها أسلوب " **SERVQUAL** " لتطوير واستخدام شكل مباشر للقياس أو ما يعرف بنموذج **servpeaf** الذي يتطلب أن يقيم الزبون أداء مقيم الخدمة على المقياس يتراوح بين(1) أوافق بشدة إلى(5) لا أوافق على الإطلاق. إن هذه الآلية تتطلب من الزبون تقييم أداء مقدم خدمة واحد، وذلك يلغي الحاجة لقياس التوقعات على أساس أن توقعات الزبون تتغير بعد تلقي الخدمة.

وهكذا فإن هذا النموذج لا يرى ضرورة استخدام التوقعات، لان التوقعات الصحيحة يمكن أن تتم فقط قبل الخدمة وعليه فإنه يعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن تجاه جودة الخدمة. وقد وجد أن نموذج " **servpeaf** " قد تغلب على بعض المشاكل إلى أثيرت نتيجة لاستخدام أسلوب " **SERVQUAL** ".

3.4.III المدخل الهندسي لقيمة الجودة:

يختلف المدخل الهندسي لقيمة الجودة عن كافة أساليب الجودة السابقة عليه في أربعة نواحي [26]: أولها يتمثل في أن المدخل الهندسي لقيمة الجودة يدرس ويفحص تكلفة الجودة من زاوية مختلفة عما دأبت عليه الأساليب التقليدية، فالأسلوب الذي نحن بصدده يركز على دراسة العوامل المؤثرة في التكاليف بشكل إجمالي، ولا يكتفي –شأن سابقيه- بمجرد التركيز على تخفيض بند أو آخر من بنود التكاليف. و الاختلاف الثاني يمثل في أن هذا الأسلوب يدخل الاستعدادات التنظيمية لبرامج الجودة ضمن مكونات وعناصر الجودة ذاتها.

---

[25]: محمد محمود مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص237.
[26]: عبدالله ناجي، **مرجع سبق ذكره**، ص125-129.

أما الاختلاف الثالث فيكمن في أن المدخل الهندسي لقيمة الجودة ينظر إلى خدمة الزبون على أنها أحد الأجزاء المكونة لبرنامج الجودة، بدلا من تسليط الضوء عليها هي وحدها و اعتبارها نهاية المطاف الذي تسعى لبلوغه برامج الجودة. و الاختلاف الرابع يتمثل في أن هذا المدخل يربط قياس الجودة في مجمله بتحسين الأداء المالي معبرا عنه في شكل نتائج طويلة الأجل.

وبعبارة أخرى يقصد بهندسة الجودة، إدارة قيمة المنظمة من خلال إستراتيجية محددة للجودة، أي الطريقة الهيكلية والمنتظمة لإدارة الجودة. فهندسة الجودة تتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي تكلفة الجودة، والإعداد التنظيمي للجودة، وجودة خدمة الزبون.

5.4.III ƒساليϵ معالجة الفجوات:

مع الإقرار بان توقعات و تقييمات العملاء لجودة الخدمة وإدراكهم لها في حالة عدم استقرار، أو تغير مستمر، لأسباب قسم منها مردها للتغيرات التي تحصل في أذواق ورغبات العملاء أنفسهم، وأخرى مردها للتطور الاقتصادي والتسويقي في عالم يتسم بالديناميكية، وغيرها من الأسباب الكثيرة والمتنوعة، فان أساليب معالجة الفجوات ينبغي أن تتسم بالدينامكية والتغير طبقا لذلك.

وسنحاول اقتراθ عدد من الأساليب التي نراها مناسبة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها العميل. وهذه المقترحات هي[27]:

1. **معرفة وﻹدراϸ المحددات الرئيسية لجودة الخدمة**:

تلعب البحوث الميدانية دورا مهما في معرفة وإدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها العملاء، سواء بالنسبة لمؤسسة الخدمة المعينة أو بالنسبة لمؤسسات الخدمة المنافسة. كما ينبغي معرفة ما إذا كانت هذه المحددات الأولية للجودة تتطلب التغير أو التكيف، طبقا للمواقف الاستثنائية أو غير العادية من عدمها. بعدها، يصار إلى تضمين هذه المحددات الحقيقية في برامج تحسين الجودة، وفي استراتيجيات الخدمة.

2. **صياƷة وتثبيت معايير الجودة وﻹبلاƷها للعاملين وﻹفهامهم ﺇياها**

من الضروري جدا عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة، وأن يفهمها ويستوعبها جميع العاملين في مؤسسة الخدمة، وأن يمارسوها ميدانيا في اتصالهم وتواصلهم مع العملاء، وان تكون هذه المعايير بالطبع ممثلة تمثيلا حقيقيا لتوقعات العملاء. فالمؤسسة الخدمية تستطيع أن تعتمد على القواعد العامة لممارسة النشاط في الصناعة الخدمية التي تنتمي إليها، كأساس لتحديد مستوى الخدمة التي ينبغي أداؤها للعملاء. فالقواعد العامة تحمي العملاء ضد الممارسات

---

[27]**:** Parasuraman, Zeithaml, " **O.P.Cit** ", PP41-50

السيئة لمؤسسة الخدمة أكثر من استخدامها كمعايير للتميز في أداء للمهنةيلتزم بها الأعضاء لحماية المنتفعين من خدمات هذه المؤسسات.

3. **وƮ معايير لƘداƅ تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليƌا على مستوƐ الصناعة الخدمية:**

حيث جرت العادة في المصارف، مثلا، أن تتضمن مبادƏ ممارسة العمل المصرفي وعودا عامة بأخبار العملاء تحريريا بأية شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المصرفية المختلفة، مثل منح الائتمان، وفتح الحسابات، ومناقشة السعر الذي يتم الحصول عليه مقابل الخدمات الخاصة ومناقشة ومعالجة شكاوى العملاء على اختلاف أنواعها.

4. **عر f Ʈمانات محددة لأداƅ الخدمة:**

على سبيل المثال، تقوم شركة مثل: (Fed. Express و DHL) بضمان تسليم الطرود والرسائل خلال فترة زمنية محددة، وتوافق شركات الطيران على دفع تعويضات الأمتعة المفقودة أو المتضررة، وفي بعض الأحيان قد تتركز الضمانات على الطريقة التي تنتج بها الخدمة بدلا من الناتج النهائي. على سبيل المثال قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على القرض وليس قيمة القرض ذاته، فتعلن بعض المصارف عن إمكانية منح القرض خلال 24 ساعة أو 48 ساعة وهذه الضمانات تعزز سمعة مؤسسة الخدمة في أذهان العملاء إذا ما تم الوفاء بها.

5. **تبني بع f المعايير المحددة للجودة ذات القبوƋ العالمي مثƋ ISO 9002 :**

حيث نجحت بعض المؤسسات الخدمية، في مجال المصارف والرعاية الصحية والتعليم، في تطويعها واستخدامها.

6. **العƜƁات التفاعلية بين مفƌƋو! الخدمة والمستفيد:**

بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا لدى المستفيد، وهي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها المستفيد نفسه، فان الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الإيجابية في التعامل مع العملاء، ومن المفيد في هذا الصدد استقصاء العاملين حول مشكلات الخدمة وسبل تحسينها. من ناحية أخرى، يجب تزويد العاملين بنتائج الدراسات الميدانية لتبني الخطط وتطوير مستوى الأداء الذي يساعد على تحقيق التوقعات العملاء للخدمة، والحد من مستويات عدم الرضا عنه. ويلعب التسويق الداخلي وتسويق العلاقة دورا مهما للغاية في هذا المضمار.

والمقصود بالتسويق الداخلي أن التسويق متصل داخليا، ويعمل باتجاه العاملين في داخل مؤسسات الخدمة، حيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاƟ عمل المؤسسة. ويعتبر التسويق الداخلي أداة فعالة من خلال أربعة إجراءات هي:

- ثقافة الخدمة؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- نشر أو بث المعلومات التسويقية إلى العاملين؛
- تنفيذ نظام المكافآت والحوافز والإقرار بجهود العاملين.

أما مفهوم تسويق العلاقة، فان تفسيره الواسع النطاق يأخذ ثلاثة جوانب مكملة لبعضها البعض، وهذه الجوانب هي:

- الاحتفاظ بالعملاء؛
- تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية لمؤسسة الخدمة؛
- تقريب المسافات ما بين التسويق، خدمة العملاء وجودة الخدمة المدركة.

7. تحقيق التميز في الخدمة:

أصبح من البديهي القول أن تحقيق التميز في الخدمة صار شعارا تؤمن به وتطبقه مؤسسات الخدمة الرائدة في العالم، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية، وثقافة بالنسبة للعاملين في مؤسسة الخدمة، بدءا من رئيس مجلس الإدارة إلى أصغر تنظيم في الهيكل التنظيمي، يتولد عنها الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين. عندها، لن يكون هناك فجوات حقيقية تفصل ما بين مؤسسة الخدمة وعملائها. وبصفة عامة فان الثقافة التنظيمية ترتبط بضرورة توافر درجات عالية من الإعتمادية، وخلو الممارسات من الأخطاء، وتوليد الاتجاه نحو شعار أداء الخدمة على الوجه الصحيح في أول مرة.

IV. دورة حياة الخدمة المصرفية والقرارات التسويقية:

1.IV محددات البحث عن المعلومات في الخدمة المصرفية:

إن تداخل العديد من العوامل المؤثرة على تصورات المستهلك وانطباعاته تجاه مختلف أنواع الخدمات المصرفية، سواء من مصادر داخلية أو خارجية، يجعل قرار المستهلك الشرائي أكثر صعوبة وتعقيدا في عملية اختيار الخدمة المصرفية الملائمة. وبسبب الأهمية المتزايدة لقطاع الخدمات، وبسبب قلة الأبحاث المنشورة فيما يتعلق بقرارات اختيار المصرف المناسب، وأهم مصادر المعلومات المطلوبة، حتى يتمكن الفرد من اتخاذ قراره المناسب.

1. عملية البحث عن المعلومات:

بعد أن يتم تحديد المشكلة، فإن المستهلكين بحاجة إلى الحصول على المعلومات اللازمة لحل هذه المشكلة(إشباع الحاجة)، ويمكن تعريف عملية البحث عن المعلومات، بأنها العملية التي يقوم من خلالها المستهلك بالبحث عن البيانات المناسبة من مصادرها المختلفة لاتخاذ القرار المناسب.

يستند مقدار الجهد الذي يبذله المستهلكون في البحث عن المعلومات على ما يلي:

- مدى تحقيق رضا الإشباع في قراراتهم الشرائية من خلال البحث عن المعلومات؛
- إمكانية تحسين القرارات الشرائية من خلال زيادة جهود البحث عن المعلومات.

وبالتالي نستطيع القول إن عملية البحث عن المعلومات تتضمن مفهوم تحليل المنفعة، التكلفة المرتبطة بالبحث عن المعلومات، والتي تعني أن المستهلكين سيستمرون في عملية البحث طالما أن المنفعة الحدية من عملية البحث تتجاوز التكلفة الحدية، وهذا يمثل مدخل اقتصاديات المعلومات حيث تستند عملية اتخاذ القرار الشرائي إلى تحليل المنفعة التكلفة.

2. مصادر البحث عن المعلومات:

يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنتجات من خلال مصدرين هما[28]:

مصادر داخلية:

وتتضمن محاولة المستهلك استرجاع المعلومات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات (والتي ستساعده في حل المشكلة) من ذاكرة طويلة الأجل حيث تعتمد المصادر الداخلية بالدرجة الأولى على الذاكرة و المعلومات والخبرة السابقة في اتخاذ القرار حيث يبحث المستهلك عادة ف ذاكرته قبل أن يقوم بالبحث من مصادر خارجية، فالخبرة السابقة تعتبر مصدرا داخليا للمعلومات.

مصادر خارجية:

وتتضمن الحصول على المعلومات من مصادر شخصية تتضمن العائلة، الأصدقاء، رجال البيع ...الخ ومصادر غير شخصية تتضمن الكتالوك، التقارير، الإعلانات، الدراسات، الإنترنت، مصادر حكومية..الخ.

3. محددات البحث عن المعلومات:

كقاعدة عامة فإن نشاط البحث عن المعلومات يكون أكبر في الحالات التالية:

1- عندما يكون قرار الشراء مهما للمستهلك،

2- عندما تكون حاجة لمعرفة المزيد من المعلومات عن قرار الشراء،

3- عندما يكون من السهل الحصول على المعلومات والإفادة منها.

يختلف المستهلكون في مقدار الجهد الذي يبذلونه في البحث عن المعلومات بغض النظر عن فئة المنتج موضوع قرار الشراء. فالأفراد الأصغر سنا والأكثر تعليما يميلون إلى القيام ببحث أكثر عن المعلومات، كما أن النساء أكثر ميلا للقيام بالبحث عن المعلومات مقارنة بالرجال. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى الجهد أو النشاط الذي يبذله المستهلكون في البحث عن المعلومات المتعلقة بالقرار الشرائي.

28: فهد الخطيب و محمد عواد، "**محددات البحث عن المعلومات**"، مجلة دراسات ، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ، المجلد 30 ع،العدد01، 2003، ص44.

1. الخبرة السابقة المدركة للزبون:

يختلف المستهلكون ذو الخبرة السابقة والمعرفة عن المستهلكين المبتدئين (الذين لا يملكون الخبرة والمعرفة الكافية)، من حيث نشاط البحث عن المعلومات المتعلقة بالقرارات الشرائية، والمستهلكون الذين لا يمتلكون الخبر... علومات بينما يستطيع المستهلكون ذوو الخبرة فهم وتفسير أية معلومات جد... ويميل المستهلكون الذين يمتلكون خبرة قليلة اللجوء إلى مصادر خارجية للب... ما يعتقد المستهلكون ذوو الخبرة بشكل كبير على المعلومات المخزنة في ذ...) للحصول على المعلومات، لذلك فإن نشاط البحث عن المعلومات يكون أقل...

الخبرة السابقة المدركة
المخاطرة المدركة
التكلفة المدركة
المعرفة المدركة
المنفعة المدركة
كثافة جهود البحث عن المعلومات

2. المخاطرة المدركة:

يمكن تعريف المخاطرة المدر... ة (المالية أو غيرها)، التي يمكن أن تحدث نتيجة لاستخدام منتج محدد م... همية هذه الخسارة، وهنالك عدم تطابق نتائج الدراسات حول العلاقة بين المخاطرة في قرار الشراء ونشاط البحث عن المعلومات ، وقد يعود ذلك إلى التفاوت في الجودة المدركة للخدمات من قبل المستهلكين. فقد أشار الباحثين " **Heany and gldsmith**" [29] عدة دراسات إلى أن المستهلك يلجأ إلى عدد كبير من مصادر المعلومات في الحالات التي تكون فيها المخاطرة المدركة في قرار الشراء عالية، كما يدرك المستهلكون مخاطرة أكبر في شراء الخدمات مقارنة بشراء السلع المادية.

3. التكلفة المدركة :

يمكن تعريف التكلفة المدركة في البحث عن المعلومات بأنها جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالقيام بعملية البحث، بما في ذلك المخاطر المالية والنفسية. وقد أشارت إحدى الدراسات[30] إلى أن تكلفة البحث عن المعلومات ترتبط بعلاقة عكسية بنشاط البحث عن المعلومات وفي المقابل فقد أشارت دراسة أخرى إلى وجود علاقة طردية بين التكلفة المدركة في البحت عن المعلومات ونشاط البحث عن المعلومات[31].

[29] : Heany j., Goldsmith R., " External information search for banking services", International journal of bank marketing, 17(7), PP 305-323.
[30] : Punj G., " A model of consumer search behavior for new automobiles ", Journal of consumer research , vol 9, PP 366-380..
[31] : Srinivasan N., " An empirical test of model of external search for automobiles ", Journal of consumer research , vol 18, PP 233-242.

4. المعرفة المدركة:

يمكن تعريف المعرفة المدركة بأنها المعرفة الداخلية أو المعلومات التي يمتلكها المستهلك والمرتبطة بفئة سلعية محددة. لقد أشار عدد من الباحثين إلى أن المعرفة المدركة سلبا على نشاط البحث عن المعلومات[32]، وفي المقابل فقد أشار باحثون آخرون إلى وجود علاقة طردية بين نشاط البحث عن المعلومات والمعرفة المدركة بالمنتج[33]. وهذه الاختلافات في النتائج تدعو إلى المزيد من البحث في العلاقة بين المعرفة المدركة ونشاط البحث عن المعلومات في مجال الخدمات المصرفية.

فالمستهلك الذي يمتلك بعض المعلومات ليبدأ عملية البحث يكون مؤهلا لمعالجة المعلومات المعقدة التي يتحصل عليها، وهذا يؤدي إلى تقليل التكلفة وزيادة نشاط البحث عن المعلومات كنتيجة للمعرفة المسبقة بطبيعة المعلومات الإضافية التي يحتاجها المستهلك وكيفية البحث عنها وتقيمها.

5. المنفعة المدركة:

طبقا لتحليل المنفعة/التكلفة في البحث عن المعلومات، فإن المستهلكين سيبحثون عن المزيد من المعلومات إذا أدركوا أن هذه المعلومات الإضافية سوف تساعدهم في اتخاذ القرار. لقد أشار أحد الباحثين إلى أن المنافع المدركة ترتبط بعلاقة طردية بنشاط البحث عن المعلومات[34]، كما أشار باحث آخر إلى وجود علاقة طردية بين التوفير في التكاليف ونشاط البحث عن المعلومات في حالة شراء سيارة.

يمكن القول إجمالا إن التوفير في التكاليف يمثل نتيجة وليس محددا لجهود البحث عن المعلومات. وفي مجال الخدمات فإن السمات التي تمتاز بها الخدمة (والتي تجعل من الصعب تقيمها)، تدفع المستهلكين لبذل المزيد من الجهد في البحث عن المعلومات.

---

[32] : UrbanyJ.E(1989), " Uncertainty and information search", journal of consumer research , 16(2), PP 208-215.
[33] : Brucks M.(1985), " The effects of product class knowledge on information search behavior ", journal of consumer research , 12, PP 1-15.
[34] : darby M.R(1973), " Free competition and the optimal amount of Fraud ", journal of Law and economics , 16, PP 67-76.

2.IV دورة حياة الخدمة المصرفية:

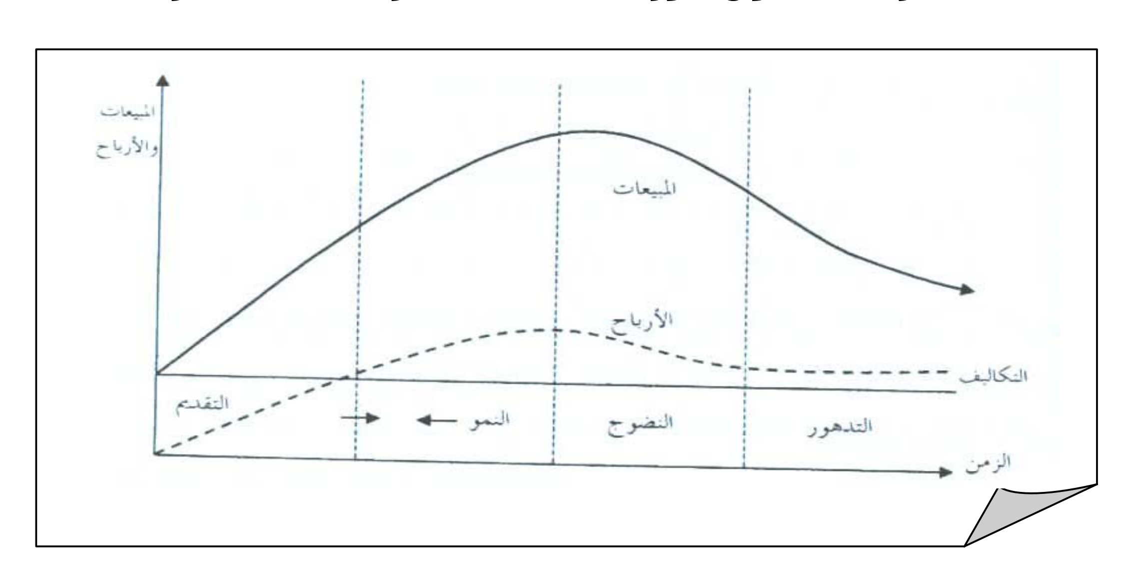
يعد مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية من المفاهيم الهامة في التسويق المصرفي، ويستمد مبادئه النظرية في تفسير سلوك مبيعات الخدمات وأرباحها خلال مراحل حياتها من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية، فالخدمة تولد أولا ثم تموت لاحقا بعد أن تمر في عدة مراحل خلال حياتها. وتستند دوره حياة الخدمة المصرفية في تفسير لسلوك مبيعات الخدمة وأرباحها على فرضيتين أساسيتين[35]:

1. تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة، وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ بشكل منحنى التوزيع الطبيعي المتراكمي

2. إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تشكل سلوكا مشابها لسلوك مبيعاتها، ولذا تأخذ بدورها شكلا منحنيا، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال الدورة، يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

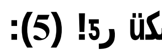
بشكل عام فإن دورة حياة الخدمة المصرفية لا تختلف عن دورة حياة السلع والخدمات الأخرى، ولكن يكون في طبيعة الاستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث تمر هذه الخدمة خلال دورة حياتها بأربع مراحل أساسية لكل مرحلة منها مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها وأكثر هي حسب كل من Payne, March :

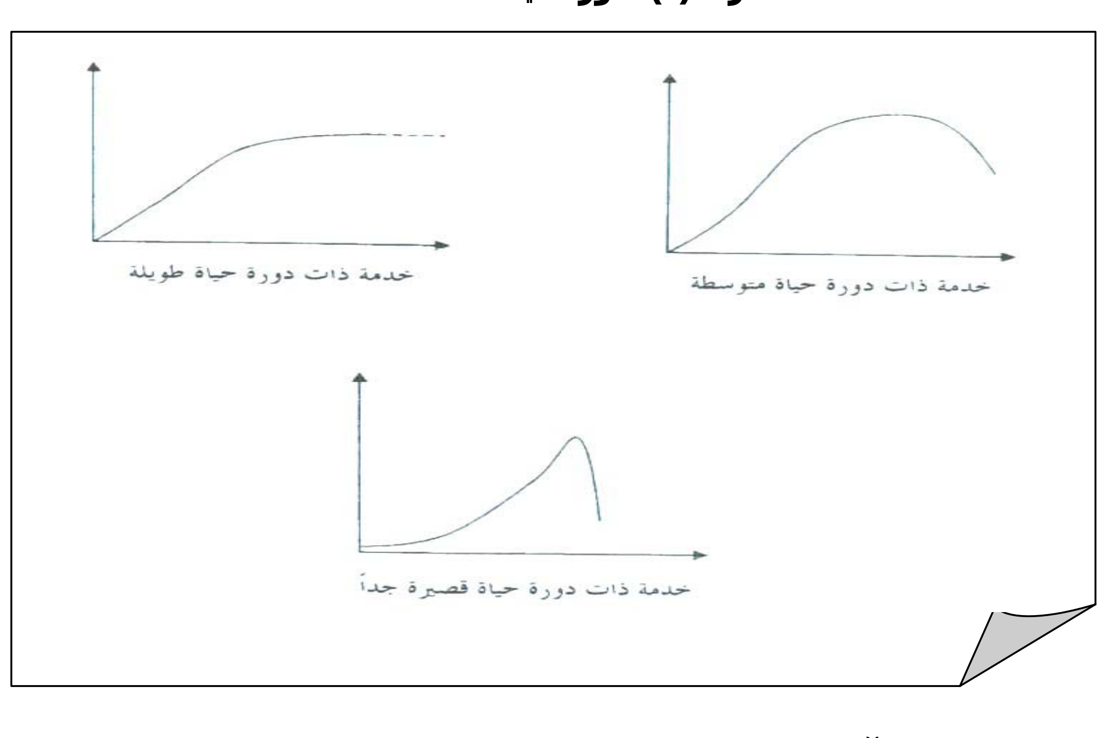
الشكل رقم (4): نموذج لدورة حياة الخدمة المصرفية من ناحية نظرية



35: بشير عباس العلاق، "**جدوى و مجالات تطبيق مفهوم دورة حياة المنتج على قطاع الخدمات**"، مجلة البصائر، جامعة البترا ،الأردن، العدد الثاني ، 1999، ص213.

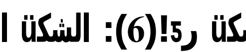
المصدر: Philip Kotler & Bernard Dubois, **O.P.Cit**, , P451



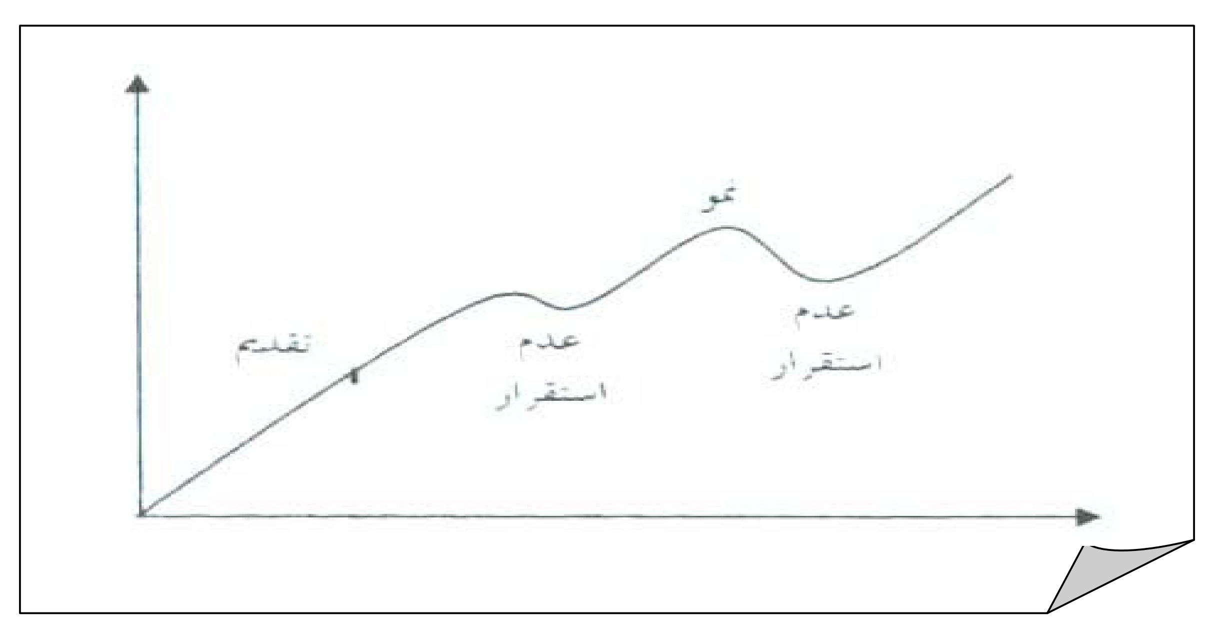


المصدر: بشير عباس العلاق و حميد الطائي، **تسويق الخدمات : مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**، دار العال ، عمان، 1999، ص111.

إن التعبير عن دورة حياة الخدمة المصرفية في الأشكال السابقة هو تعبير نظري، ولكن في الواقع قد يختلف كثيرا لأن منحنى المبيعات الأرباح قد لا يسير على وتيرة واحدة وإنما يكون استنادا إلى كمية المبيعات المحققة وبذلك فإن هذا المنحنى قد يكون غير منظم كما هو في الشكل التالي:



الشكل رقم(6): الشكل العملي لدورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر : Michel Badoc **: Marketing Management pour les societies Financiers**, Edition d'organisation, Paris, 1998 , P256.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية لا تختلف عن مراحل دورة حياة السلعة وبشكل عام تقسم إلى أربع مراحل:

1. **التقديم**: في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة المصرفية ضعيفا لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة وتطرح إلى السوق لأول مرة، لذلك يركز على الأنشطة الإعلانية بهدف تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية المقدمة وفوائدها.

2. **مرحلة النمو:** يتعرف الزبائن على الخدمة المصرفية المقدمة، وعلى مدى تميزها عن الخدمات المصرفية الموجودة، وتمتاز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه على هذه الخدمة.

3. **مرحلة النضج**: من هذه المرحلة تحقق الخدمة أعلى كمية من الطلب عند نقطة الازدهار، وتكون المنافسة شديدة.

4. **مرحلة التدهور**: في هذه المرحلة يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلبي حاجات ورغبات الزبائن أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر وأكثر انسجاما مع حاجات ورغبات الأفراد، عدم كفاءة مقدمي الخدمة...الخ.

3.IV الاستراتيجيات وفقا لدورة حياة الخدمة المصرفية:

لكل مرحلة من دورة حياة الخدمة المصرفية استراتيجية تسويقية، تناسب طبيعة هذه المرحلة والعوامل الداخلية والخارجية، يمكن إيجاز هذه الإستراتيجيات بما يلي:

1. **الاستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم:**

في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات المصرفية بطيئا وذلك لعدم إمكانية التوسع في تقديم هذه الخدمة لان الأفراد لا يمتلكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة، ذلك لا يوجد لديهم استعداد وإيداع لاستخدام هذه الخدمة، لذلك يتم التركيز على الأنشطة الإعلانية بشكل مكثف بهدف إخبار الزبائن بنزول الخدمة إلى السوق وتعليمهم وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليها، وحثهم وإقناعهم على قبول هذه الخدمة. وتعتمد المصارف في هذه المرحلة: استراتيجية المرور السريع، إستراتيجية المرور البطيء أو استراتيجية التغلغل السريع.

2. الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

إن هذه المرحلة تتصف بزيادة كمية الطلب على الخدمات، وأن الأنشطة الإعلانية قد عرفت الزبائن على هذه الخدمة. لذلك يقوم المصرف بزيادة تقديم هذه الخدمة وزيادة عدد الفروع التي تقدمها بهدف إيجاد أسواق جديدة، والتركيز على الإعلان التنافسي بإبراز منافع الخدمة لكي تميزها عن الخدمات المصرفية المنافسة.

3. الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضوج:

في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة مستقرا ويحقق المصرف أرباحا عالية وتكاليف منخفضة لذلك يسعى المصرف إلى المحافظة على الوضع القائم أي استخدام الاستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على الحصة السوقية والصمود بوجه المنافسة وصد الهجمات المنافسين و المحافظة على ولاء المستفيدين من الخدمة. وتسعى المؤسسات المصرفية إلى التركيز على الأنشطة الترويجية لدخول قطاعات سوقية جديدة.

4. الاستراتيجية التسويقية في مرحلة التدهور:

تتصف هذه المرحلة بتراجع كمية الطلب على الخدمة المصرفية على الرغم من الجهود و الأنشطة التسويقية المبذولة مما يدفع المسؤولين في المصرف إلى حذف هذه الخدمة أي استخدام استراتيجية الحذف، لكي تركز جهود الأنشطة على الخدمات الأخرى، وتتخلص من التكاليف

الإضافية. وأن انخفاض الطلب قد يؤدي إلى ظهور خدمات جديدة ملبية لحاجات رغبات الأفراد، و أن وكون الخدمة أصبحت لا تلبي هذه الحاجات.

إن وصول الخدمات إلى مرحلة التدهور، لا يعني أن الإستراتيجية سوف تكون حذف الخدمة فقط، وإنما سوف يتم إتباع استراتيجية أخرى لكي تمكن المصرف في الاستمرار في السوق وفي تقديم خدمات وذلك من خلال استخدام:

1. تقديم خدمات مصرفية جديدة تنسجم وطبيعة الطلب في السوق، والمؤثرات والتطورات الحاصلة في السوق على المجتمع ككل.
2. استراتيجية التنوع في الخدمات المقدمة، وفي المنافع التي يحصل عليها الزبائن (المستفيدين).

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر العمل المصرفي من الأعمال الخدمية المهمة للمجتمع ومن أهم ما تنتجه المصارف هو الودائع فهي خدمة مصرفية ذات النفع المزدوج فهي تحقق الفائدة للمدخرين من جهة، وتحقيق الفائدة للمصارف ذاتها باستخدامها كقروض واستثمارات مالية...الخ من جهة ثانية.

علاوة على الإقراض الذي يعتبر بحق خدمة مصرفية مهمة إضافة إلى الخدمات الأخرى التي تتنافس المصارف في تقديمها إلى العملاء.

والخدمات التي تقدمها المصارف تحتوي على مجموعة من الصفات الإنتاجية، كما هو الحال في بقية الخدمات الأخرى التي أثارت اهتمام الدارسين في إدارة الإنتاج والعمليات، في البحث والتقصي لمشاكل الإنتاج الخدمي ومنها قياس الخدمات المقدمة.

والخدمات المصرفية من زاوية إدارة الإنتاج والعمليات، تستخدم لإشباع حاجات معينة، ويجب أن تصمم هذه الخدمات وفقا لما يرغبه العملاء. كما أن إنتاج وعرض هذه الخدمة من قبل القطاع الخاص أو العام تكون خاضعة للإشراف والرقابة من قبل الإدارة الحكومية المختصة، كما هو الحال في بقية الخدمات الأخرى.

ونظرا لأهمية هذا القطاع وتباين مستوى الخدمات المقدمة، أصبح تقييم و اختيار المصرف من قبل الزبون دون غيره مسألة مهمة لمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذا الاختيار، ناهيك عن المنافسة في سوق هذه الخدمة.

وفي العادة فإن الخدمات تصمم وفقا لما يرغبه الزبون، وتكون من مسؤولية قسم تصميم الخدمات. في حين أن تصميم السلع الصناعية غالبا ما يكون من مسؤولية قسم الهندسة بالتشاور مع قسم الإنتاج والتسويق.

فالصفات التي تتميز بها الخدمات المقدمة بكونها سلع غير ملموسة لذلك يسأل الزبون لتحديد معدل جودة الخدمة المقدمة، ومستوى الخدمة يعني النجاح لتلك الخدمة المنتجة لإشباع رغبة الزبون. مما يدفع إلى خلق وفاء (ولاء) من قبل العملاء اتجاه هذه المصاريف.

مما يساعد المصارف التجارية في كيفية تصميم برامج ترويجية لتوجهها للعملاء و الاستحواذ على اهتمامهم لجذبهم والتعامل معهم، وذلك من خلال درجات الوفاء للمصرف بعد ربطها بالعوامل الشخصية والوظيفية لدى الزبون والعمل على تنميتها وتطويرها، وكذلك في المساهمة في توفير بيانات تساعد المصارف التجارية في تحقيق مزايا تنافسية تساهم في اتخاذ قراراتهم التسويقية بشكل خاص والإدارية بشكل عام.

الفصل الثاني: البيئة التسويقية للخدمات والمنتجات المصرفية

تمهيـــد

1- البيئة التسويقية
2- السوق المصرفية وطرق تجزئتها
3- الحصة السوقية للسوق المصرفية
4- أهمية المعرفة السوقية وأثرها على تحقيق الميزة للمنهج أو الخدمة الجديدة

الخلاصة الفصــل الثاني

تمهيد الفصل الثاني:

تمثل البيئة التسويقية مجموعة المتغيرات و القيود، و القوى و المواقف و الظروف، المؤثرة في تسويق الخدمة المصرفية سواء إن كانت داخلية أو خارجية. فهي تعتبر جوهر المنهجية التسويقية، و السبيل الذي عن طريقه يصل المصرف إلى ما يطمح إليه.

تعمل المؤسسات المصرفية و المالية تعمل على تكييف أعمالها، و اقتراحاتها مع حاجات و متطلبات الزبائن، مما يؤدى إلى توسيع سياسة المعلومات لبحوثها، و جعلها تشمل مجموع مكونات المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة المالية أو المصرفية، إبتداءا من تحليل المصرف لنفسه، القيام ببحوث عن الزبائن و تطلعاتهم، الاهتمام بتطور المنافسة و التعرف على العوامل البيئية المحيطة و تشخيصها و التنبؤ بها، و تحديد آثارها على سلوك المصارف و أدائها، و تحديد الفرص التي تتيحها، و القيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة المصرفية و المالية. إن دراسة البيئة التسويقية تعمل على تطوير دور المعلومات بحيث تجعلها عنصرا أساسيا لإعداد و مراقبة القرارات و أعمال المؤسسات المصرفية[1].

إذن تصبح سياسة توفير المعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية مصدرا للتفكير و الابتكار من أجل خلق منتوجات و خدمات جديدة يمكن تسويقها للزبائن، سواء كانوا أفرادا أم مؤسسات. مما يجعل المصرف يؤدي عمله على أحسن وجه، بأكثر سرعة وبأقل تكلفة[2].

---

[1]: ردينة عثمان يوسف و محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ، ص227.

[2]: فهد الخطيب و محمد عواد، **مرجع سبق ذكره**، ص41.

I. البيئة التسويقية

1.I البيئة العامة للمؤسسة:

يعرف **daft** [3] بيئة المؤسسة بأنها تمثل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي لها القدرة على التأثير فيها، أي هي مجموعة القوى والكيانات التي تحيط بها، ولها أثر فعال عليها و على أنشطتها.

تتأثر المؤسسة بكل ما يحدث في البيئة من تغيرات وتطور وأن البيئة غير مستقرة وغير ثابتة. لذلك فإن قرارات واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة، سوف تكون أيضا غير ثابتة، وإنما خاضعة للتغيير والتطوير وفق التغيرات الحاصلة في البيئة. وهناك عدة مداخل أو تقسيمات لدراسة البيئة ومن أهم هذه المداخل هي[4]:

1.1.I التقسيم العام: وفق هذا المنظور البيئة تقسم لنوعين:

أ. البيئة العامة: هي كل العوامل والمتغيرات الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السكانية، القانونية والتكنولوجية...إلخ، تتصف بعدم إمكانية السيطرة عليها، تستوجب المتابعة و المراقبة الدورية والاستجابة لها. يظهر تأثيرها في عدة جوانب أهمها:

- تحديد فرص الاستمرار والنمو؛
- درجة الحرية والاستقلال التي تستطيع أن تمارسها إدارة المؤسسة؛
- التنظيم الإداري، والسياسات والتطبيقات الإدارية.

ب. **البيئة الخاصة:** هي مجموعة العوامل التي تقع على حدود المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلي أخرى وترتبط لعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة. وتشمل كافة العوامل التسويقية، والتكنولوجية، والإنتاجية، والسياسية والاجتماعية المرتبطة بالمؤسسة. وتضم كل مما يلي:

- المستهلكين؛
- الموردين؛
- المنافسين؛
- العوامل التكنولوجية؛

[3]: عايدة سيد خطاب، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي ، مصر، 1985، ص75.
[4]: عبدالله ناجي، **مرجع سبق ذكره**، ص43.

- التكوين السياسي والاجتماعي.

2.1.I التقسيم وفقا لدرجة التغيير في البيئة[5]:

أ. **البيئة الهادئة العشوائية:** وتعني البيئة البسيطة التي لا يمكن التنبؤ بها.

ب. **البيئة الهادئة العنقودية:** وتعني البيئة بطيئة التغير وتكون أكثر قابلية التنبؤ بمتغيراتها.

ج. **البيئة المتحركة المتفاعلة:** ويقصد بها البيئة التي فيها المؤسسات متماثلة ويكون التنبؤ فيها صعبا.

د. **البيئة المضربة:** هذا النوع يكون معقدا وسريع التغير مما يؤثر بشكل كبير على قرارات واستراتيجيات، وعلى إجراء التغيرات المستقرة فيه وهذا يقود إلى بدل جهود مكثفة وكبيرة وتكاليف عالية في عملية البحث والتطوير لكي تتمكن المؤسسة من الصمود.

3.1.I التقسيم حسب درجة التأثير:

أ. **البيئة الكلية:** وتشمل العوامل الاقتصادية، الثقافية، والسياسية، والتكنولوجية والسكانية، الاجتماعية ...الخ.

ب. **البيئة الجزئية:** وتمثل العوامل القريبة من المؤسسة مثل الموردين، المنافسين، الزبائن والوسطاء.

4.1.I التقسيم حسب درجة السيطرة:

أ. **عوامل خارجية:** ويقصد بها جميع العوامل والقيود التي تقع خارج إطار السيطرة، ولا يمكن التحكم بها.

ب. **عوامل داخلية:** و تمثل العوامل التي تكون تحت السيطرة و يمكن التحكم بها.

2.I ماهية البيئة التسويقية:

لقد عرفت البيئة التسويقية بالقوى الفعالة داخل و خارج المؤسسة، و التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلكين.

و يرى " **Kotler** " [6] بأنها تمثل مجموعة من المتغيرات و القيود الخارجية، التي تؤثر على كفاءة و أنشطة إدارة التسويق التي تهدف بها إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلكين.

5: أبوبكر بعيرة، **التسويق و دوره في التنمية**, منشورات قار يونس ,بنغازي- ليبيا , 1993, ص10.

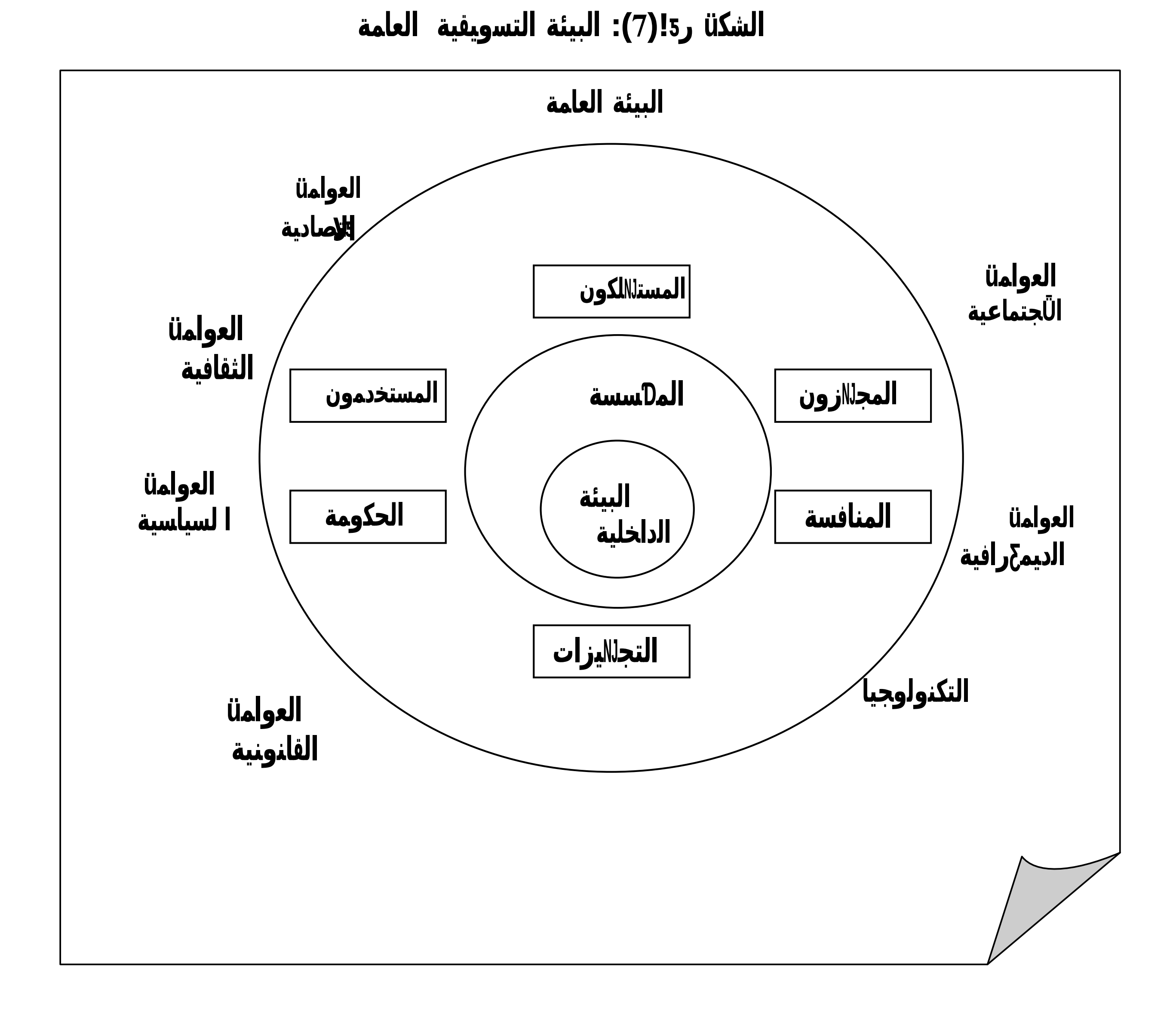
6: (P) Kotler & (B) Dubois, **O.P.Cit**, P162.

هذا التعريف يعبر عن البيئة الخارجية و لم يتطرق بشكل واضح إلى البيئة الداخلية للمؤسسة.

و عليه فإن إحدى متطلبات النجاح الأساسية لأية مؤسسة، تتمثل بشكل رئيسي في عملية الرصد و المتابعة المستمرة للبيئة التي توجد فيها، مع محاولة استقراء المستقبل و التكيف معه قدر الإمكان. إن أية مؤسسة لا تقوم بذلك تظل واقفة في مكانها حتى يتجاوزها الزمن و الأحداث.

يمكن بشكل عام تصور البيئة العامة التي يمارس فيها التسويق نشاطه في الشكل رقم(07)الموالي:

الشكل رقم(7): البيئة التسويقية العامة



المصدر : عايدة سيد خطاب، **مرجع سبق ذكره**، ص79.

سوف نتطرق إلى كل بعد من الأبعاد السابقة الواردة في الشكل أعلاه المرتبطة بموضو٧ الأطروحة، و هو المصرف أي المؤسسة المصرفية و المالية. من خلال نو٧ النشاطات التي تقوم بها هذه المؤسسة و بالتالي الأطراف التي ترتبط بعلاقات معها في المحيط الخارجي، وكذا طبيعة عناصر المحيط الداخلي فيها.

3.I البيئة التسويقية المصرفية:

بالإسقاط على النشاط المصرفي و المالي يمكن تصور البيئة التسويقية المصرفية كما يلي في الشكل رقم (8):

الشكل ر5! (8): البيئة التسويقية للمصرف

المصدر : عبده ناجي، **مرجع سبق ذكره**، ص43.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن البيئة التسويقية للمصرف تتكون من:

أ. **البيئة الداخلية للبنك:** و تشتمل على عدة متغيرات يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة المصرف عادة و هي الأهداف ، التنظيم، الموارد، الأنظمة، والإجراءات و الموقع، المركز المالي و المناخ العام الداخلي.

ب. **البيئة الخارجية للبنك:** يمكننا النظر إليها من مستويين:

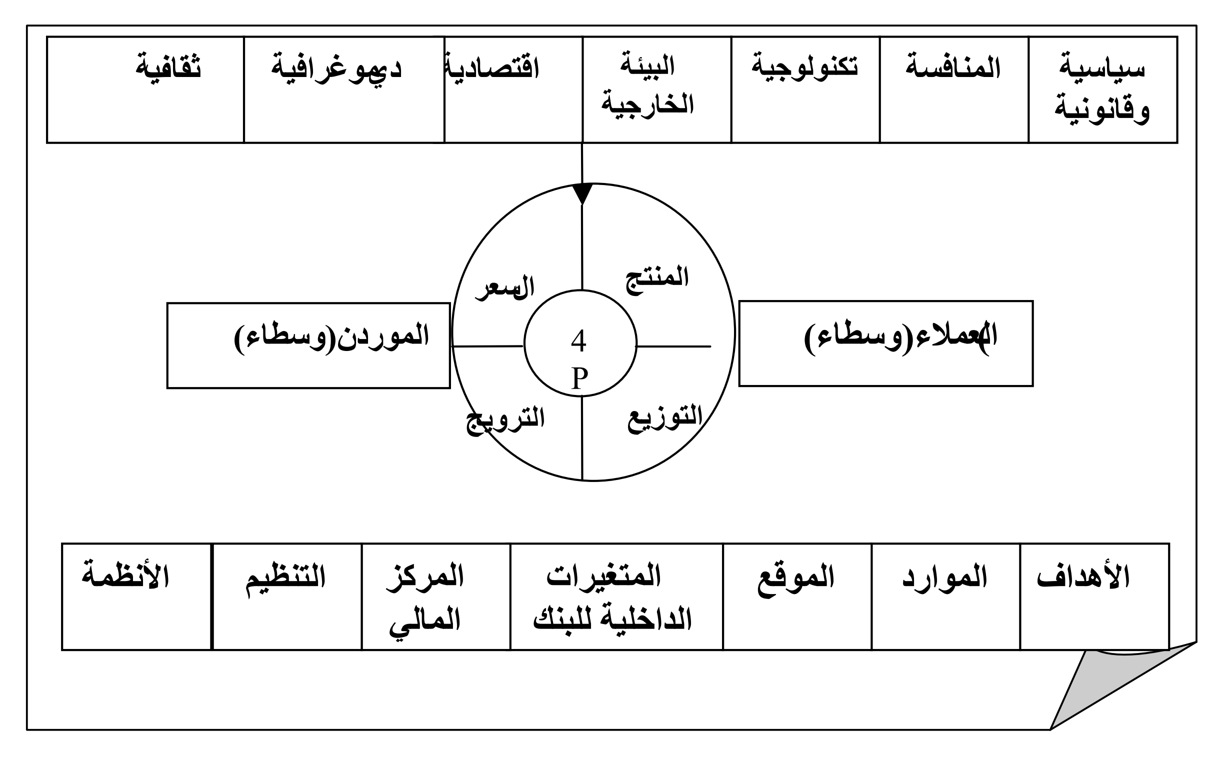
- البيئة الخارجية الخاصة للبنك: و هي البيئة القريبة منه و تتمثل في المتغيرات ذات العلاقة المستمرة و المباشرة مع البنك. فالعملاء و البنوك الوسيطة، و الموردون لاحتياجات البنك و خدماته، و البنوك الأخرى التي يتعامل معها، يعتبرون أطرافا يتعامل معها البنك و لا تدخل هذه الأطراف ضمن عناصر النظام الداخلي للبنك حيث لا يمكن التحكم فيها مثل إمكانية تحكم البنك في عوامله الداخلية.

- البيئة الخارجية العامة للبنك: و التي تعيشها كل البنوك و المؤسسات المالية في نفس المجتمع و تتأثر بها. و تتمثل عواملها أو متغيراتها في الظروف أو المتغيرات، الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، و القانونية و التكنولوجية، و الديمغرافية و المنافسة.

و بالطبع يتأثر أي بنك أو مؤسسة مالية بعناصر هذه البيئة و لا يمكن أن ينفصل عنها أو يستمر بمعزل من تأثيرها. و يوضح الشكل التالي رقم(7) أيضا عناصر البيئة التسويقية للبنك و علاقتها بالبرنامج التسويقي الخاص به.

و تجدر الإشارة إلى أن بعض المذكرين يعتبرون عناصر البيئة الخارجية الخاصة بالبنك هي القوى المباشرة و العناصر الخارجية العامة للبيئة هي القوى غير المباشرة.

الشكل رقم (9): البرنامج التسويقي و علاقته بالبيئة التسويقية للبنك



المصدر : محسن أحمد الخضيري، **<u>التسويق المصرفي</u>،** إيتراك للنشر و التوزيع، مصر،1999، ص55.

و لتوضيح الرؤية نعطي فكرة موجزة عن عناصر البيئة التسويقية، بأمثلة توضيحية حتى يتسنى لنا تقريب المفاهيم، وذلك من خلال العناصر التالية:

1.3.I البيئة الداخلية للبنك:

يتأثر النشاط التسويقي ومن ثم عناصر المزيج التسويقي بشكل مباشر بعناصر البيئة الداخلية والتي يمكن التحكم فيها، وتتكون المتغيرات الداخلية لأي بنك مما يلي:

- الأهداف، - الأنشطة والأعمال الرئيسية، - تركيبة اليد العاملة في التخصصات المختلفة، - الأنظمة والإجراءات، - المعدات والآلات المختلفة والمستوى التكنولوجي الخاص بها، - فروع البنك وإمكانيتها ومدى وجود الربط والتنسيق والاتصال بينها، - النتائج الماضية للبنك و السمعة، - السياسات الداخلية، - التنظيم الإداري القائم، - العلاقات الداخلية السائدة و المناخ العام، - اتجاهات العاملين، - أنماط الإدارة و كفاءتها.

و يمكن تصنيف المتغيرات الداخلية من زاوية أخرى و هي الأنشطة المالية، التسويقية، و التنظيمية و الإنتاجية، و هي تشتمل كل منها على المتغيرات السابقة.

تمثل المتغيرات سابقة الذكر نقاط قوة أو ضعف بالنسبة للبنك، فعلى سبيل المثال كفاءة الإدارة تعتبر نقطة قوة و العلاقات الجيدة الداخلية، أو مناخ العمل تعتبر نقطة قوة و هكذا.

كما توجد نقاط الضعف، منها على سبيل المثال تعقد الإجراءات الداخلية، مما يؤثر على سرعة تقديم الخدمة و يؤثر على الإنتاجية، و عدم الاستعانة بالأجهزة الحديثة و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التوزيع للخدمات المصرفية للعملاء قد يؤدي إلى البطء في الأداء و من ثم انخفاض الإنتاجية.

و يساعد في تحديد جوانب القوة و الضعف لكافة المتغيرات الداخلية ما يلي:

1. التحديد الدقيق للمميزات التي يتمتع بها البنك عن منافسيه، لأنها تعتبر فرصا تسويقية يجب استغلالها، مثال ذلك إمكانية البنك تحقيق تغطية جيدة للسوق باستغلال الكفاءة العالية للمندوبين، من خلال انتشار الفروع التابعة له.

2. تحديد الصعوبات التي تواجه البنك حتى يتسنى معالجتها، لكي لا تؤثر على أداء البنك و قدرته على تحقيق الأهداف الموضوعة.

I.2.3 البيئة الخارجية للبنك:

هي كافة المتغيرات الخارجية التي يعمل في ظلها البنك و لا يمكن فصلها أو عزلها و هي:

أ) **البيئة الاجتماعية و الثقافية:** هي محصلة العادات و التقاليد و القيم و الاتجاهات، و التعليم و الثقافة و المعتقدات، لها تأثير مباشر على سلوك الزبون. فمثلا الاعتماد على بطاقة الإئتمان المتنوعة في التعامل يعتبر منتشرا بدرجة كبيرة في الولايات المتحدة و البلدان الأوروبية بدرجة اكبر منه في الدول النامية، ذلك لنقص الوعي الثقافي بالتعامل المصرفي.

كما أن الاختلاف في العادات و الأعراف الاجتماعية و الموروث الثقافي له انعكاسات على سلوك بعض الزبائن. فهناك اتجاه سلبي نحو البنوك الربوية في بعض البلدان العربية بالنسبة لبعض فئات المجتمع، و التي تفضل التعامل مع البنوك التي تقدم خدماتها وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية.

ب) **البيئة الاقتصادية:** تؤثر البيئة الاقتصادية تأثيرا مباشرا على النشاط التسويقي المصرفي. فهناك مجموعة من العوامل الاقتصادية تساهم في تكوين البيئة الاقتصادية بشكل عام أهمها الدخل الوطني، متوسط الدخل الفردي، التضخم، قيمة النقود، نسبة البطالة...إلخ و لها انعكاس واضح على مستوى المعيشة و من ثم السلوك الشرائي.

و كما نعلم بأن البيئة الاقتصادية تعتبر عنصرا ديناميكيا، يفرض على البنوك معايشته و تعتبر استراتيجياته التسويقية وفقا لمتطلباتها، و جميع الصناعات، بما فيها الصناعة المصرفية تعتبر متنافسة على دخل الفرد و المؤسسات. فزيادة الأسعار على بعض المنتجات، و زيادة الطلب على منتجات أخرى، يؤدي إلى تقليل الفائض القابل للادخار أو الاستثمار لدى الأفراد، و زيادة تكاليف المؤسسات، مما يؤدي إلى إضعاف الفائض القابل للاستثمار في البنوك.

و عندما ترتفع الأسعار و تزداد معدلات التضخم و ترتفع تكلفة الأموال، فإن البنك الذي لديه مركز مالي قوي، و تتوفر لديه قدرة جذب الأموال، تنخفض تكلفة الأموال بالنسبة له عن البنك الذي يعاني من ضيق مصادر الأموال و من ثم ترتفع تكلفة الأموال التي يستخدمها في الاستثمار.

ج) البيئة التكنولوجية: لقد أثر التطور التكنولوجي بدرجة كبيرة على توزيع الخدمات المصرفية حيث تعمل العديد من البنوك على توصيل خدماتها لزبائنها و بالذات الهامين من خلال شبكة الحاسب الآلي التي تربطها بهم. بالإضافة إلى توفير أجهزة إلكترونية حديثة تجعل الفرد يقوم بكافة العمليات المصرفية التي يحتاجها من حسابه الجاري بالبنك من خلال آلات الصرف الآلي و التليفون...إلخ.

و هذا التطور التكنولوجي يفرض على البنك مواكبة هذا التقدم فيما يقدمه من خدمات للاستمرار في السوق، بالمقارنة بالفرص المتاحة أمام البنوك الأخرى التي تواكب التكنولوجيا.

و بصفة عامة تعتبر المتغيرات التكنولوجية من أخطر و أهم التغيرات التي أثرت على العمل المصرفي، و الاستراتيجيات و الأنشطة التسويقية للبنوك، ولها تأثير على السلوك الشرائي للمستهلكين للخدمات المصرفية لأنهم شديدوا التأثر بالمتغيرات و التطورات التكنولوجية.

د) البيئة التنافسية: يصعب على البنك التحكم في عوامل المنافسة و تصرفات المنافس، إلا انه يجب عليه أن يعلم جيدا ماذا يفعل المنافسون و موقفه بالنسبة لها و كيفية التصرف و التحرك في هذه الظروف. و في ظل المنافسة نميز بين عدة حالات للسوق، نوضحها في الجدول الموالي الذي يظهر أيضا حالة الابتكار:

الجدول رقم (5): الأوضاع التنافسية المختلفة في السوق

عوامل المقارنة	المنافسة الحرة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار
درجة التجانس في المنتجات	متجانسة	متجانسة	غير متجانسة نسبيا	غير متجانسة
عدد التنافس	كثير	قليل	قليل إلى كثير	لا يوجد
حجم التنافس بالنسبة لحجم السوق	صغير	كبير	كبير إلى صغير	لا يوجد
مرونة الطلب في السوق	مرن تماما	مرن و غير مرن	مرن أو غير مرن	مرن غير مرن
مرونة الطلب الصناعي	مرن أو غير مرن	مرن		
درجة التحكم في الأسعار	لا توجد تحكم	البعض مع الحرص	البعض	تحكم تام

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، **الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة**, مكتبة الشقري, القاهرة - مصر, 1998, ص268.

و بالإسقاط على السوق المصرفية، يمكن القول بأن الوضع المناسب حاليا في مختلف المجتمعات هو المنافسة الحرة، حيث زاد عدد البنوك و عدد فروعها، مع تنوع هذه البنوك من بنوك تجارية و متخصصة، زراعية صناعية و عقارية و بنوك إسلامية، و قد تداخلت أعمال هذه البنوك، فجميعها يعمل على جذب الأموال، و على تشغيل أو توظيف الأموال من خلال تقديم خدمات تمويلية مختلفة، و بطبيعة الحال تختلف درجة المنافسة من بلد لآخر. لذلك يجب على إدارة التسويق أن تدرس هيكل المنافسة في السوق، مع ترتيب المنافسين و تحديد أيهم يمثل تحديا حقيقيا للبنك.

هـ) البيئة السياسية: تعد اتجاهات و ردود أفعال الحكومات عنصرا هاما لأي مؤسسة مالية، حيث أنها تؤثر على البيئة السياسية، و تتكون البيئة السياسية من متغيرات متعددة أهمها:

- استقرار القوى السياسية؛
- التوجهات و المشاريع السياسية الأساسية؛
- حدود حرية المؤسسات البنكية؛
- إجراءات تحديد القيود التنظيمية لممارسة النشاط البنكي؛

- درجة الحماية التي تفرضها الحكومة على البنوك الوطنية، بينما نجد أن تشجيع فتح فروع لبنوك أجنبية و عدم تقديم الدعم و المساعدة للبنوك الوطنية يزيد من العبء المفروض على الأنشطة التسويقية بهذه البنوك.

و) البيئة القانونية: تعد البيئة القانونية عنصرا هاما و ملزما لكافة المؤسسات، و منها البنوك في السوق. و يصعب على أي بنك أو مؤسسة مالية مخالفة القواعد و القوانين و قرارات البنوك المركزية حيث إن في ذلك ضررا عليها.

و هناك العديد من القوانين و القرارات المؤثرة على أنشطة البنوك و المؤسسات المالية، منها على سبيل المثال أسعار الصرف، و حدود الائتمان و أسعار الفائدة...الخ. مع العلم أن هناك مرونة في تطبيق بعض القرارات أو حدود مسموح بها للتجاوز، مثال على ذلك الالتزام بسعر الفائدة الذي يحدده البنك المركزي مع إمكانية التجاوز في حدود معينة.

II. السوق المصرفية وطرق تجزئتها:

تحتاج المصارف إلى تجزئة السوق شأنها شأن جميع المؤسسات الاقتصادية أو مؤسسات الأعمال، لأنه يتعذر على بنك واحد مقابلة احتياجات جميع أنواع الزبائن، من الخدمات والمنتجات المصرفية، وبالكيفية التي يرغب فيها. وللتوضيح يمكن القول أن المصارف قد تتشابه فيما تقدمه من خدمات مصرفية (حسابات جارية، حسابات التوفير، ودائع ثابتة لأجل، تحويلات عملة ...الخ) إلا أننا نجد الاختلاف بينها في درجة، التنويع والتشكيل في هذه الخدمات، كما أن الاختلاف بين المصارف يدور حول أسلوب تقديم الخدمة أو الكيفية التي تقدم بها الخدمة حتى وإن تم تقديم نفس الخدمة. فعلى سبيل المثال تختلف البنوك فيما بينها بالنسبة لعوامل سرعة الخدمة، وأسلوب المعاملة، والدقة في المعلومات والمرونة والتنوع لخدمة الحساب الجاري.

لذلك أصبحت دراسة السوق المصرفية عملية ضرورية بالنسبة للبنك وتحديد الاحتياجات لقطاعات المختلفة، حتى يتسنى له التعامل معها وإشباع حاجاته وفي نفس الوقت تحقيق أهدافه.

1.II مفهوم السوق المصرفية : المفاهيم والأبعاد

يمكننا تعريف السوق المصرفية على أنها: مجموعة من المستفيدين الحاليين والمستقبليين الذين لهم الاستعداد للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة.

وعليه فإن للسوق المصرفية عدة مقومات لابد من توفرها وهي[7]:

1. توفر مكان أو سوق مصرفية التي يمكن أن تزاول المؤسسات المصرفية فيها لأنشطتهم المصرفية المختلفة؛
2. توفر الرغبة لدى المؤسسات المصرفية لغرض بيع منتجات من خدمات مصرفية متنوعة و مختلفة إلى مختلف المستفيدين؛
3. سعي المؤسسات المصرفية للتأثير على جهود المستفيدين بمختلف الوسائل، و حثهم و إقناعهم لشراء المنتجات المصرفية المختلفة؛
4. و جود استعداد لدى الزبائن أو قطاع معين فيهم، لشراء المنتجات المصرفية من خدمات متعددة.

مما سبق ذكره يتضح بأن السوق المصرفية هي عبارة عن القطاعات السوقية التي يتم خلالها مزاولة الأنشطة التسويقية المصرفية، والتأثير على الزبائن، لغرض بيع الخدمات المصرفية المتوفرة لدى المؤسسات المصرفية المختلفة.

---

[7]: Yves Le Golvan, **Marketing bancaire et planification**, édition banque, Paris, 1985, P56.

وبلا شك فإن تحديد السوق والقطاY الذي يجب أن يركز المصرف على إشباY احتياجاتها يساعد المصرف في التعرف على الفرص التسويقية المتاحة بالقطاY، بطريقة دقيقة، وعلى تخطيط عناصر المزيج التسويقي التي تمكن من استغلال هذه الفرص وتحقيق الإشباY المناسب لقطاY السوق.

ويحتاللا تحديد القطاY السوقي الذي يجب أن يتعامل معه البنك إلى القيام بخطوتين سنحاول التفصيل فيهما في العناصر الموالية:

أ) **تقسي! السوق:** ويقصد به تقسيم أو تجزئة السوق إلى أقسام أو قطاعات، يشتمل كل منها على الزبائن المتوقعين المتشابهين، من حيث حاجاتهم وخصائصهم الرئيسية بحيث يمكن مقابلة احتياجاتهم بمزيج تسويقي واحد.

ب) **تحديد السوق المستالادفة:** بمعنى القيام باختيار قطاY أو أكثر من قطاعات السوق في ضوء نتائج تقسيم القطاعات بناءا على معايير معينة، بغرض تطوير الاستراتيجية التسويقية المناسبة لكل قطاY.

وتختلف الأسواق من حيث درجة تجانسها، أو تجانس احتياجاتها، ويمكن تمييز عدة حالات[8]:

ولا السوق المتجانسة: حيث تتشابه الاحتياجات الخاصة بالزبائن، وبالتالي يكون من السهل على المصرف مقابلة هذه الاحتياجات بمزيج تسويقي واحد يرضي الجميع. والمثال المناسب لذلك هو الخزائن الحديدية للزبائن، حيث تتشابه الحاجة من حيث الأمان بصفة أساسية. وهناك بالطبع حاجات أخرى تتعلق بالتكلفة و حجم الخزينة، إلا أنه بصفة عامة يمكن القول أن تفضيلات الزبائن متشابهة تقريبا ويمكن مقابلتها بخدمة واحدة يتم تشكيلها إلى عدد بسيط من الخدمات البديلة المتشابهة مثلا أحجام مختلفة من الزبائن.

ثانيا السوق 3ير المتجانسة: حيث تتنوY وتتعدد احتياجات الزبائن، ومثال على ذلك السوق القروض الشخصية، حيث تختلف حاجات الأفراد من حيث الغرض، قرض شراء سيارة، سكن، شراء تجهيزات منزلية...الخ، وكذلك من حيث مبلغ القرض، و مدة السداد والضمانات التي يمكن تقديمها وما إلى ذلك. وبالتالي يتعذر على المصرف مقابلة كل الاحتياجات، والتي تظهر غير متجانسة ومتباعدة بالنسبة للعاملين، وهما مبلغ القرض ومدة السداد. ويتعذر إن لم يستحيل مقابلة كل التفضيلات بخدمة واحدة أو نوY واحد من القروض. نفس الأمر أيضا بالنسبة لأنواY مختلفة من طرق الادخار.

ثالثا القطاعات المتجانسة: قد تقع تفضيلات الزبائن في شكل مجموعات يمكن التمييز بينها، وتسمى بالقطاعات المتجانسة في السوق، هذا التجانس بالنسبة لعاملين وهما سرعة الخدمة والسعر. وتشبه هذه الحالة الوضع الأول، إلا أن التجانس هنا مقسم إلى عدة مجموعات، فمثلا قطاY في تحويل العملة يناسب الأسلوب العادي، وقطاY يناسبه التحويل بالسويفت ...الخ.

---

[8]: Zollinger Monique, **Marketing et strategie bancaire**, Dunod, Paris, 1992, P161.

وعليه فعملية التعرف على درجة تجانس حاجات الزبائن في السوق تفيد في تخطيط التعامل التسويقي مع السوق أو بعض أجزائه وفقا لنتائج تقييم البدائل المختلفة. وهنا يمكن للمصرف الذي يهتم بهذا الأسلوب التسويقي الهام لتحقيق فوائد متعددة بالمقارنة بالمصارف التي لا تقوم بتطبيق هذا الأسلوب:

- تحديد الفرص التسويقية المتاحة في السوق بشكل عام؛
- التمكن من تقييم نتائج العمل التسويقي قبل الإقدام عليه عن طريق تقسيم السوق إلى قطاعات ومعرفة العائد المتوقع من التعامل مع كل منها؛
- تخطيط البرامج التسويقية المناسبة لحاجات كل قطاع في السوق.

2.II تجزئة السوق المصرفية :

تميل الاتجاهات الحالية في صناعة المصارف إلى التركيز على قطاع الزبون النهائي، بالمقارنة مع زبون القطاع الصناعي. وذلك راجع للاهتمام بتجزئة السوق المصرفية خاصة مع تعقد إدارة الشؤون المالية في العديد من المؤسسات.

ولكي تحافظ المؤسسات المصرفية على مكانتها في السوق، فهي مضطرة إلى التركيز على سوق التجزئة المصرفية والتوسع فيها للتعويض عن خسارتها في سوق الجملة المصرفية.

تعرف تجزئة السوق[9] بأنها العملية التي بواسطتها يتم تقسيم السوق الإجمالية إلى مجموعة صغيرة من الزبائن لهم نفس الحاجات للمنتج نسبيا، وأية مجموعة من هذه المجموعات يمكن أن يتم اختيارها كسوق مستهدف بحيث يمكن الوصول إليه من خلال مزيج تسويقي مميز.

فتجزئة السوق تعد المحرك الأساسي لأية استراتيجية تسويقية، وتعد نتائج دراسات تجزئة السوق مهمة ومفيدة للمسوقين في عملية تصميم أو تعديل المزيج التسويقي، وبما يتناسب مع حاجات وإمكانيات، وخصائص الزبائن المختلفة ضمن أجزاء السوق المستهدف.

إن فكرة تجزئة السوق تستند على حقائق معينة منها[10]:

1. إن الزبائن يمكن تقسيمهم إلى عدة فئات أو أجزاء، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة عليهم، سواء كانت عوامل خارجية أو عوامل تخص الزبون نفسه.
2. إن الزبون من أية فئة، سوف يرحب بأي جهد من جانب المصرف يأتي متوافقا لحاجاته ورغباته، ويحقق المنافع التي كان يرغب في الحصول عليها.

---

[9]: Yves Le Golvan, **Marketing bancaire et planification**, édition banque, Paris, 1985, P56.

[10]: ردينة عثمان و محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص193.

3. إن الهدف الرئيسي للمصرف هو اختيار الأسواق، وتحديد الأسواق المستهدفة، والفرص السوقية المتاحة والمرتقبة، وإتباع الأساليب والبرامج الكفيلة باجتذاب زبائن جدد، والمحافظة على الزبائن الحاليين، بما يضمن للمصرف الاستمرار في السوق والصمود بوجه المنافسة.

4. إن تجزئة السوق تسمح للمصرف تحديد وتوجيه سياسته الخاصة، والمزيج التسويقي الذي من خلاله يتمكن من خدمة الزبائن وتحقيق أهداف المصرف التي يسعى لها.

فتجزئة السوق تعد إحدى الأساليب الاستراتيجية التي تستطيع بها إدارة المصرف الرد على آليات السوق، فإنه ينبغي أن تتوفر أربعة شروط إذا ما أريد لعملية تجزئة السوق أن تكون فاعلة ومؤثرة، وهذه الشروط هي [11]:

- أن تكون خصائص القطاع السوقي مشخصة وقابلة للقياس؛
- أن تكون عملية الوصول إلى القطاع السوقي المعني ممكنة، ومعنى ذلك أن تكون عملية الوصول إلى هذا القطاع من خلال الاستراتيجيات التسويقية الملائمة ممكنة؛
- أن يكون القطاع قادرا على توليد ربح المصرف؛
- أن يستجيب كل قطاع من القطاعات السوقية بشكل فريد للجهود التسويقية المختلفة؛
- توفر الإمكانيات اللازمة، بمعنى أن تتوفر للمصرف الإمكانيات والقدرات المالية الكافية لكي يتمكن من وضع برامجه موضع التنفيذ، مثل توافر الكفاءات الإدارية والتسويقية اللازمة لقياس الخصائص المميزة لكل جزء من أجزاء السوق؛
- تجاوب القطاع: يجب أن يكون القطاع السوقي المختار متجاوبا ويتأثر بالأنشطة التسويقية الموجهة له على اعتبار أنه يمثل سوق مستهدفة.

إن عملية التجزئة تتطلب إمكانيات مادية وبشرية كبيرة، تتمثل في تكاليف الحصول على المعلومات اللازمة عن كل جزء من أجزاء السوق، وتكاليف التمييز في تقديم خدمات تناسب رغبات وحاجات كل جزء بالإضافة إلى تكاليف الترويج العالية.

ومن خلال البحوث والدراسات التي يقوم بها المختصون في المصرف يتم التوصل إلى تجزئة سليمة وفعالة، تضمن للمصرف تحقيق مزايا تنافسية وتمكن المسؤولين من الحصول على قاعدة مهمة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- تكوين صورة واضحة عن الزبائن الحاليين؛
- التعرف على اتجاهات السوق خلال السنة الماضية؛
- التوقع على الأداء الحالي لشبكة فروع المصرف؛

[11]: Zollinger Monique , **Marketing bancaire**, O.P.Cit, P195.

- تقييم نتائج طرθ المنتجات الجديدة، وتنفيذ الأتمتة الحديثة، وبرامج البيع الجديدة وإعادة هيكلة السوق الذي يعمل فيه المصرف أو فروعهŸ

إن تجزئة السوق تتم وفق الخطوات التالية هي:

(1) : تحديد المجال المراد تقسيمهŸ

(2) : تحديد عوامل التقسيمŸ

(3) : تقييم قطاعات السوق (البدائل)Ÿ

(4) : اختيار البديل المستهدفŸ

(5) : اختيار أسلوب دخول السوق.

وحتى نفهم الخطوات السابقة، نأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن المصرف يرغب في تنمية مصادر الأموال، ويفكر المسؤولون في تقديم وعاء استثماري جديد، فيجب إتباŸ الخطوات الآتية لتقسيم السوق[12]:

1. تحديد كافة الحاجات التي يمكن أن يحتاجها الزبون من هذا الوعاء الاستثماري مثلا العائد – تقليل المخاطر – طريقة حساب العائد – الخدمات الأخرى التي يستطيع الحصول عليها بضمان الوعاءŸ

2. تحديد كافة الفئات التي يمكن أن ترغب في الاستثمارŸ

3. تحديد الحاجات المشتركة واستبعادها، مثلا العائد، والإبقاء على بقية العواملŸ

4. تحديد القطاعات البديلة الممكنة، مثلا فئة ترغب في استثمار مبالŒ متوسطة، والتي ليس لديها مانع من تحمل المخاطر، وترغب في مرونة التعامل، وفئة ثانية ترغب في استثمار مبالŒ بسيطة مع عائد دوري وتحمل مخاطر محدودة. وبالطبع فإن كل فئة من هذه الفئات تمثل قطاعا في السوقŸ

5. تحديد الخصائص الخاصة بكل قطاŸŸ

6. تحديد حجم كل قطاŸ وإمكانية التعامل معه.

---

[12]: عبدزا ناجي، **مرجع سبق ذكره**، ص105-108.

3.II أسس تجزئة السوق المصرفية:

يواجه المصرف صعوبات جمة أثناء عملية تجزئة السوق إلى قطاعات هي: - تحديد أي من الأساليب البديلة التي يختارها المصرف، وما هي العوامل التي يركز عليها لتنفيذ التجزئة المطلوبة.

فيرى بعض المختصين أن هناك مجموعة من الأسس يمكن الاستناد عليها في تقسيم السوق و يمكن فصلها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- الأسس العامة، وتضم المتغيرات الجغرافية والديمغرافية والسلوكية؛
- الأسس الخاصة، والمرتبطة بالمنتج أو الخدمة، مثل المنافع المتوقعة ومعدل الاستخدام للخدمة والمصرف...الخ.

ويعد هذا الاتجاه أكثر الطرق مناسبة لتجزئة السوق المصرفية، يتم تجزئة السوق وفق الصفات أو الخصائص المميزة للزبائن (جغرافية، ديمغرافية...الخ) مع الأخذ بنظر الاعتبار عند التجزئة، الخصائص المتعلقة المرتبطة بالمنتج مثل حجم الاستخدام، معدل الاستخدام والمنافع المتوقعة وولاء الزبائن وثقتهم بالبنك.

والجدول التالي يوضح بعض الأسس المعتمدة في تجزئة السوق المصرفية:

الجدول رقم(6): الأسس المعتمدة في تجزئة السوق المصرفية

أساس التجزئة	التفاصيل
جغرافي: **- المدن** **- الولايات**	الجزائر، وهران، البليدة، عنابة، غرداية، ورقلة و أيضا يمكن التمييز بين الدوائر و البلديات...إلخ
أساس الحجم	أقل من 5000 زبون ، 5000-20000، 20000-40000 زبون...إلخ
أساس العمر	أقل من 18 سنة، من 18 سنة-30سنة...إلخ
الجنس	ذكر، أنثى
مرحلة دورة الأسواق	شاب أعزب، متزوج، عائلة مع أطفالها، بدون أطفال
التعليم	ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، دراسات عليا
الديانة	مسلم، مسيحي
الجنسية	جزائري، أجنبي
الدخل	أقل 8000 دج، 9000-12000 دج...إلخ

المصدر: Zollinger Monique, **Marketing bancaire**, **O.P.Cit**, P204.

1.3.II تجزئة السوق وفق الصفات العامة:

يعتمد في التجزئة في هذه الحالة على العوامل الجغرافية و الديمغرافية، و الخصائص النفسية و الشخصية للزبائن، في تقسيم السوق و تحديد القطاعات فيه كما يلي[13]:

1.**الخصائص الجغرافية:** تقسم السوق المصرفية إلى مناطق جغرافية مختلفة مثل الولاية، الدائرة و البلدية. يلعب هذا النوع من التقسيم يلعب دورا أساسيا في تحديد نقطة الإنطلاق في تحديد وسائل الاتصال للترويج بكل المناطق الجغرافية المختلفة، كما يساعد في رسم البيانات التوزيعية للخدمات المصرفية و في تحديد عدد الفروع، و هذا التقسيم يعتبر من أسهل و أبسط الأسس الممكن إتباعها في التجزئة.

2.**الخصائص الديمغرافية:** يتم تجزئة السوق المصرفية باستخدام واحد أو أكثر من الخصائص الديمغرافية مثل (العمر، الجنس، الدخل، الحالة الاجتماعية، المهنة)، و تعتبر هذه العوامل من العوامل الشائعة الاستخدام و ذلك يعود إلى سهولة التعرف عليها و سهولة قياسها، و لارتباطها و تأثيرها على حاجات و رغبات عدد كبير من الزبائن.

و بما أن حاجات الزبائن، و تفضيلاتهم و مستوى إرضائهم، يكون مرتبطا بشكل كبير بالعوامل الديمغرافية، فإن المصرف يقوم باختيار واحد أو أكثر من تلك المتغيرات، وفق ارتباطها و تأثيرها على الاختلاف في حاجات و رغبات الزبائن، و على مستوى الاختلاف و التشابه بين هذه الحاجات، فيقوم المصرف باختيار أكثر من عامل في آن واحد. و ذلك بهدف التعرف على مدى تأثير عاملين أو أكثر على قرار الزبون و على رغبته في الاستفادة من الخدمة المصرفية.

و يمكن تقديم هذا النوع من التجزئة حسب الجدول التالي:

[13]: Zollinger Monique, **Marketing et stratégie bancaire**, O.P.Cit, P168

الشكل رقم (10): نموذج تجزئة السوق المصرفية وفقا للأسس الديمغرافية



	تحت 30سنة	40-64 سنة	فوق 60سنة
أقل من 16.000دج	شباب منخفض الدخل	متوسط العمر ذوي دخل منخفض	متقاعد ذوي دخل منخفض
16.000-44.000	شباب متوسط الدخل	متوسطي العمر ذوي دخل منخفض	متوسط العمر ذوي دخل متوسط
فوق 44.000د	شباب ذوي دخل عالي	متوسطي العمر ذوي دخل عالي	متقاعدي ذوي دخل عال

المصدر: أحمد محمود أحمد، **تسويق الخدمات المصرفية**، مرجع سبق ذكره، ص244.

4.**الخصائص السلوكية:** و يقصد بها خصائص التكوين النفسي للأفراد، و التي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد و على تجزئة السوق. و من أصعبها قياسها و لا يمكن التعرف عليها بسهولة أو ملاحظتها، و إنما يمكن الاستدلال عليها من خلال السلوك الظاهر و ردود أفعال الزبائن.

و على الرغم من سهولة تطبيق المتغيرات العامة في تجزئة الأسواق، إلا أن هناك مخاوف من عدم قدرة تلك المتغيرات على تفسير السلوك الاستهلاكي ضمن أجزاء السوق، خاصة إذا ما عرفنا أن معظم المصارف تستبعد المتغيرات النفسية و السلوكية عند تجزئتها للسوق، بسبب صعوبة قياس تلك المتغيرات، و بالتالي صعوبة الاعتماد عليها بوصفها خصائص للتفرقة بين أجزاء السوق، و من ناحية أخرى تزيد تلك المخاوف في حالة قيام المصارف بتبسيط عملية التجزئة بشكل غير مقبول.

2.3.II التقسيم حسب الصفات الخاصة بالخدمة:

و هنا تتم تجزئة السوق للمنافع المتوقعة من الخدمة، و إمكانية استخدام الخدمة و الولاء للخدمة، أو المصرف و معدل استخدام الخدمة:

1. المنافع المتوقعة: هنا تتطلب عملية التجزئة تحديد المنافع الرئيسية التي يبحث عنها المستفيدون من الخدمة، و تحديد نوع المنفعة التي تبحث عنها كل فئة من فئات المستفيدين. و هناك الكثير من الدراسات التسويقية تشير إلى أن التجزئة المعتمدة على المنافع المتوقعة للخدمة هي الأفضل دائما من وجهة نظر تسويقية لأنها تشكل عملية تخطيط و تطوير للمنتج و إيجاد خدمات مصرفية جديدة تحقق أكبر قدر ممكن من المنافع للأفراد.

2. معدل الاستخدام: و يشير هذا المعيار إلى الحجم أو كمية التعامل التي يقوم بها المستخدم من خدمة معينة، و هنا نميز بين أربع مجموعات من الزبائن و هم:

- من يستخدمون الخدمة بمعدل كبير؛
- من يستخدمون الخدمة بمعدل متوسط؛
- من يستخدمون الخدمة بمعدل قليل؛

و هذا النوع من التقسيم يمكن المصرف من التركيز على مجموعة من تلك المجموعات، كأن يركز اهتمامه على الشريحة الأولى، و بالتالي يقوم بتصميم المزيج التسويقي المناسب لها.

كما أن ليس بالضرورة أن يهمل بقية الشرائح، بل قد يختار أكثر من شريحة و يتعامل معها بمزيج تسويقي لكل منها.

III. الحصة السوقية للسوق المصرفية :

من المهام الأساسية لأية مؤسسة مصرفية قيامها بتحديد أسواقها المستهدفة التي تمثل المجال أو النطاق الذي ترغب ممارسة أنشطتها التسويقية المختلفة فيه، وبالتالي فانه يفترض بهذه المؤسسة أن تدرس هذه الأسواق المستهدفة دراسة دقيقة و صحيحة، لتحديد أهم نقاط التباين والاختلاف التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في وضع الإستراتيجية التسويقية، التي يجب أن تتوافق مع المؤشرات التي يتصف بها كل سوق مستهدف على حدة.

فالحصة السوقية هي قياس حجم المبيعات في صيغة حصة سوقية، من خلال قسمة حجم المبيعات الكلية للمؤسسة على حجم المبيعات الكلية في الصناعة ذات العلاقة، خلال مدة زمنية معينة [14]، حيث يتم التوصل إلى نسبة مئوية تمثل الحصة السوقية وفي المؤسسات التي تقدم الخدمات، ونظراً لصعوبة قياس المبيعات في صيغة وحدات، يتم قياس الحصة السوقية بصفة أنها عدد الزبائن الذين تقدم لهم الخدمة وبالنسبة لحجم السوق المستهدف.

1.III تحليل الحصة السوقية للمؤسسة المصرفية:

تمثل الحصة السوقية للمؤسسة أحد المؤشرات الهامة التي تعزز مركزها التنافسي و أن المؤسسة تسعى إلى المحافظة على حصتها السوقية من خلالها تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية، و إتباع سياسة سعرية مناسبة، و تطوير أنشطتها الإنتاجية و التسويقية، و أن الحصة السوقية تمثل أحد أهم المؤشرات الفعالة لنجاح الأنشطة التسويقية و الإنتاجية، و الميزة التنافسية و الربحية. لذلك فإن الحصة التسويقية تعتبر مقياسا مهما للأداء، و تعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة و غير الناجحة في نشاطها.

إن المؤسسات تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية، و ذلك من خلال تحليل حصتها السوقية و جمع المعلومات عن حركة انتقال الزبائن بين المؤسسات التنافسية، و تحديد أسباب الانتقال و التعرف على مقدار الربح و الخسارة لكي تتمكن من تحديد الحصة السوقية في المستقبل.

من أولويات إعداد و تصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة، القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة، و اختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع لها، ويتم اختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات، والتي يجب النظر إلى كل قطاع على أنه حصة سوقية، تسعى المؤسسة للوصول إليه و هذا ما تم الحديث عنه في الأجزاء السابقة .

---

[14]: هاني حامد الضمور، **مرجع سبق ذكره**، ص91.

تعتبر عملية اختيار القطاع السوقي من المواضيع المهمة والحيوية لمختلف المؤسسات المصرفية، باعتبار أن هذا القطاع يمثل المنطقة التي يتم فيها ممارسة هذه المشاريع والمؤسسات لأنشطتها التسويقية لمختلف المنتجات التي تتعامل فيها.

كما يمثل اختيار القطاع السوقي أحد المشاكل المعقدة نظرا لكون أي مؤسسة لا تعمل بمعزل عن المؤسسات المنافسة الأخرى و التي تتعامل بنفس الخدمات المصرفية من ناحية، و ناحية أن الخطأ في اختيار السوق حتما يؤدي إلى خسارة كبيرة لهذه المؤسسات، و هذه الخسارة تؤثر على قدرة المؤسسة المصرفية من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

و يتم تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية داخل المصرف إذا توافرت لدى المصرف القدرات التقنية اللازمة. و لكي يتحقق النجاح لاستراتيجية تطوير المنتج (تعديل المنتج أو خلق منتجات و خدمات مصرفية جديدة)، يتعين على المصرف فهم الحاجات الحالية و المستقبلية للأجزاء المختلفة للسوق. كما يجب أن تتضمن أهداف المصرف إشباع حاجات العميل التي تلبيها حاليا مصارف أخرى بطريقة غير مناسبة، و إشباع حاجات العميل غير المشبعة بعد.

أصبح تحليل المنافسة في صناعة المصارف خصوصا أكثر من مجرد نشاط وظيفي، إنه توصيف وظيفي أيضا، حيث يوجد لدى كثير من المصارف، خصوصا الكبيرة منها،إدارات متخصصة لتحليل المنافسين.

تتضمن استراتيجية التسويق الفعالة تحديد ميزة تنافسية دائمة و استخدام برامج لتحقيقها. و في طلب مثل هذه الميزة، يستخدم المصرف مهارات و موارد معينة لتنفيذ سياسات مصرفية تؤدي لإنجاز أهدافها، و حالما يحلل المصرف مهاراته و موارده مقارنة بما يمتلكه المنافسون، يمكنه تحديد نقاط أو أماكن قوته (الكفاءات المحورية الإيجابية)، و مكامن ضعفه (الكفاءات المحورية السلبية)، و يتعين على المصرف عندئذ أن يستغل مكامن القوة الموجودة لديه، و أن يقلل من تأثير مكامن ضعفه حتى يتم له دفع خدماته و منتجاته المصرفية للسوق بأسعار تنافسية و بشروط ميسرة، أو لأن يضيف قيمة متفوقة للعميل تميزه تماما[15].

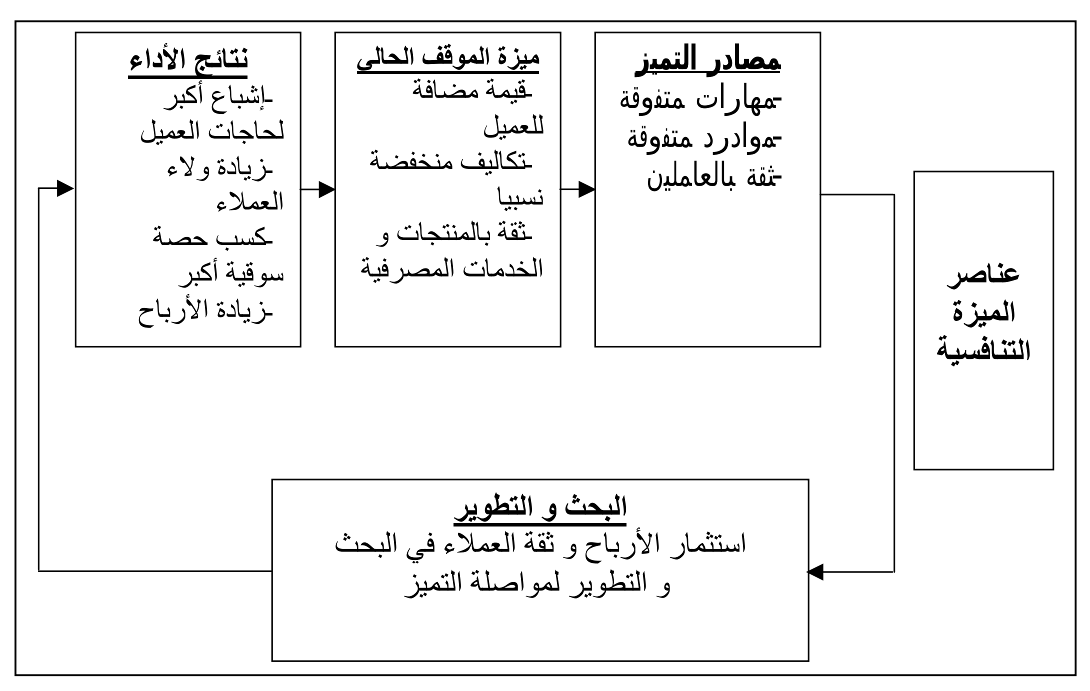
و مهما تكن الميزة التي يستخدمها المصرف، لا بد أن تحقق بعض النتائج في السوق، و تستخدم الأرباح المحققة من السوق في زيادة مكامن القوة و تقليص مكامن الضعف بصفة دورية.

---

[15]: عايدة سيد خطاب، **مرجع سبق ذكره**، ص153.

و تتراوح المهارات و الموارد التي تفيد هذه العملية بين ما هو ملموس و مادي، مثل النقود و الآلات عالية التقنية، و بين أشياء إجرائية و موقفية مثل طريقة خدمة المصرف لعملائه و موظفيه، أو حتى سياساته الداخلية، فمثلا إذا أشرك المصرف عملاءه في عملية التصميم، ستتاح له فرصة أفضل لتقديم خدمات و منتجات مصرفية ناجحة. و الشكل (11) يوضح عناصر الميزة التنافسية.

الشكل رقم (11): مصادر الميزة التنافسية للمصرف



المصدر: Christophe BENAVENT, Interfaces Organisationnelles et performances des programmes de nouveaux produits : vers une analyse evoltutionniste, Thèse pour le doctorat es-sciences de gestion, Université des sciences et techniques Flandres ARTOIS, France, 1991, P27.

III.2 معايير اختيار القطاع السوقي:

إن اختيار القطاع السوقي لا بد أن يخضع لعدة اعتبارات تشكل معايير مهمة في اختيار هذا القطاع هي[16]:

1. **قدرات المؤسسة المصرفية:** هناك العديد من العوامل التي تمنح المؤسسة المصرفية قدرة كافية عند اختيار القطاع السوقي، من هذه العوامل: الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية، الإنتاجية، والبرامج الخاصة في تطوير و توسيع عمل المصرف، كذلك قدرة المؤسسة المصرفية على تحديد أجزاء السوق الحالي المرتقب و قدرتها على الوصول إلى هذه الأجزاء من السوق.

---

[16]: محمود الصميدعي، **استراتيجيات التسويق**, دار الحامد للنشر, الأردن, 2000, ص209.

2. **إمكانية المنافسة:** و يقصد بها قدرة المصارف المنافسة، من حيث امتلاكها للقدرات الإنتاجية و التسويقية و المالية، و كذلك حصصها الحالية في السوق و إمكانية توسعها في المستقبل، كذلك قوة المنافسة الموجودة من الخدمات المصرفية المنتجة و السياسة التسويقية (التسعيرية، التوزيعية، الترويجية).

3. **حجم السوق المحتملة:** عند اختيار أي قطاع سوقي فلابد من قياس حجم السوق المصرفية المحتملة لكي يتمكن المصرف من الدخول فيها، إذ ينبغي أن يكون هذا القطاع بحجم يستوعب حجم و تنوع الخدمات المصرفية، أي أنه يمتلك (القطاع) زبائن حاليين و محتملين يشجع الدخول على هذا القطاع.

4. **إمكانية تلبية حاجات هذا القطاع:** و هذا يعني أن يمتلك المصرف القدرة على تلبية حاجيات الزبائن في هذا القطاع، و إشباعها بالكم و النوع من المنتجات و الخدمات المصرفية التي ينتجها هذا المصرف. كما ينبغي أن يكون هذا القطاع في متناول المصرف، أي إمكانية الوصول إليه من حيث إمكانية تغطية الطلب المتوفر في هذا القطاع بشكل كامل.

5. **الفرص غير المستقلة:** و يقصد بها و جود العديد من الفرص المتاحة أي بمعنى و جود طلب على المنتجات المصرفية، و لكن هذه الفرص لم يتم استغلالها، أي عدم تلبية حاجة القطاع بالمنتجات المطلوبة من أجل إشباعها سواء كان بشكل كلي أو جزئي.

3.III الفرص التسويقية :

عرف كل من **(Pearce and Robinson)** الفرصة بأنها "هي الموقع المناسب الرئيسي في بيئة المنظمة" [17]. كما عرفت الفرصة من قبل **(Rowe)** و زملائه بأنها " أي موقف يصادف و يناسب بيئة المنظمات" [18].

و يمكن النظر إلى الفرصة التسويقية للمؤسسة المصرفية على أنها " مجال جذب تتمتع فيه المؤسسة المصرفية بميزة نسبية بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه عن منافسيها " و هي تنشأ لمحصلة تفاعل قوى البيئة الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه المؤسسة، و تساعدها على تحقيق أهدافها. و تقدم الفرصة حظا وافرا أو تفتح للمؤسسة المصرفية الباب لتوليد المبيعات في الأسواق المستهدفة.

تتحدد جاذبية الفرص التسويقية بالعوامل السوقية، مثل الحجم، و معدل النمو، و كذلك المنافسة المالية-الاقتصادية، و العوامل التكنولوجية و الاجتماعية، و القانونية و السياسية، و يجب دائما على المؤسسة المصرفية أن تتذكر أن لكل فرصة تسويقية متطلبات يجب أن تتوفر لديها حتى تنجح في اقتصادها. و تستطيع المؤسسة المصرفية أن تبحث عن الفرص المتصلة بـ:

- مواطن القوة في المؤسسة المصرفية؛
- المزايا التي تتمتع بها الخدمات المصرفية للمؤسسة؛
- تغير أنماط الحياة في المجتمع؛

---

[17]: محسن أحمد الخضيري، **مرجع سبق ذكره**, ص125.
[18]: Yves Le Golvan, **Marketing bancaire et planification**, O.P.Cit, P64.

- ظهور تكنولوجيا جديدة؛
- مزايا متمثلة في توافر موارد معينة في المؤسسة المصرفية؛
- الاحتياجات المتغيرة للزبائن؛
- مزايا جغرافية تتمتع بها المؤسسة المصرفية و فروعها؛
- مواطن القوة المالية التي تتمتع بها المؤسسة المصرفية؛
- إمكانية التغطية و الانتشار الجغرافي للمؤسسة المصرفية و فروعها.

و يمكن تصنيف الفرص التسويقية من أجل تقييمها كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (7): تصنيف الفرص التسويقية للمؤسسة المصرفية

أساس التصنيف	أنواع الفرص التسويقية
التصنيف حسب المصدر	الفرص البيئية، فرص المؤسسة المصرفية
التصنيف حسب الحجم	الفرص كبيرة الحجم، الفرص متوسطة الحجم، الفرص صغيرة الحجم
التصنيف حسب الطبيعة	فرص عارضة، فرص اتفاقية، فرص مخططة
التصنيف حسب الأجل	فرص فورية الأثر، فرص متوسطة الأجل، فرص طويلة الأجل
التصنيف حسب المخاطر	فرص مؤكدة، فرص غير مؤكدة
التصنيف حسب التكاليف	فرص تحتاج استثمارات كبيرة فرص تحتاج فرص قليلة

المصدر: محمود الصميدعي، **استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره**، ص211.

إن تقييم الفرص هي عملية تفترض أن تحظى باهتمام خاص، و ذلك ناتج عن أهمية عملية التقييم و التي تحدد هل تلك الفرصة تتناسب مع المؤسسة المصرفية و أهدافها وإمكانياتها أم لا.

و من أجل تقييم هذه الفرص تقييما كاملا فإن الإدارة العليا للمصرف يجب أن تحدد ما إذا كانت المؤسسة المصرفية تمتلك الموارد اللازمة للانتفاع من هذه الفرص و استغلالها، حيث أن الموارد المتاحة للمؤسسة المصرفية تعتبر أحد العوامل الهامة التي تحدد أي الفرص أفضل للمصرف و بالإمكان استغلالها و الاستفادة منها لغرض تحقيق أهدافها.

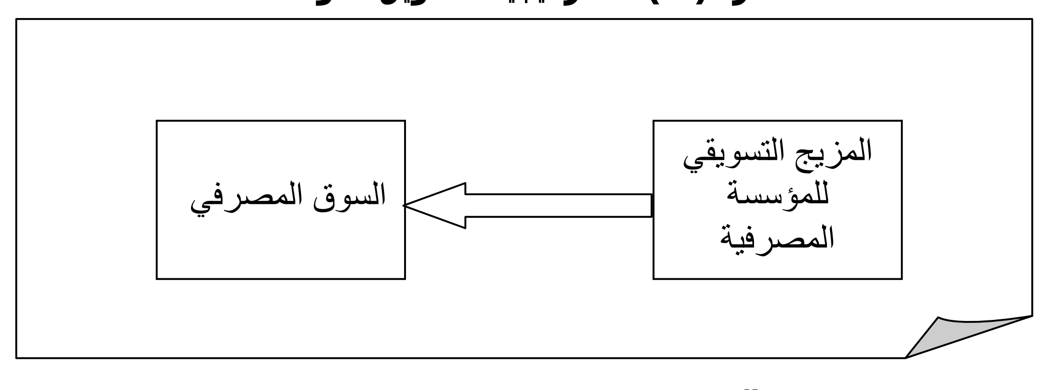
2.III استراتيجيات السوق المصرفية المستهدفة:

إن تحديد استراتيجية التعامل مع السوق المستهدفة يمكن أن يتم من اختيار أحد الاستراتيجيات الثلاث الموضحة كما يلي[19]:

1. استراتيجية التسويق الموحد:

يتم من خلال هذه الاستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومتشابه يوجهه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواق مستهدفة، تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات متفائلة وتستهلك نفس المنتج كما في المخطط التالي:

الشكل رقم (12): استراتيجية التسويق الموحد



المصدر: رسم من إعداد الباحث.

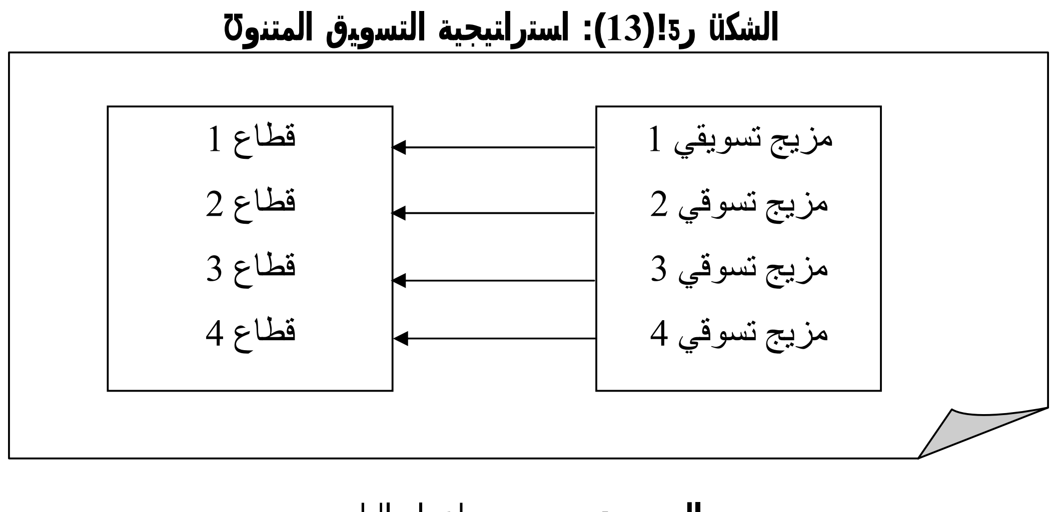
2. استراتيجية التسويق المتنوع:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يعتبر سوقا مصرفية مستهدفة منفصلة عن القطاعات الأخرى. وتقوم المؤسسة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المؤسسة المصرفية مع أكثر من منتج خدمي واحد، وأن كل منتج خدمي موجه لقطاع معين، المخطط التالي يوضح هذه الاستراتيجية:

---

[19]: ناصر دادي عدون، **الإدارة و التخطيط الإستراتيجي**, ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2002، ص90.

الشكل رقم(13): استراتيجية التسويق المتنوع



المصدر: رسم من إعداد الباحث.

3. استراتيجية التسويق المركز:

وفق هذه الاستراتيجية فإنه يتم وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع واحد أو (عدد قليل من القطاعات السوقية) بحيث يكون تركيزها عليه كما في الشكل رقم (14):

الشكل رقم(14): استراتيجية التسويق المركز

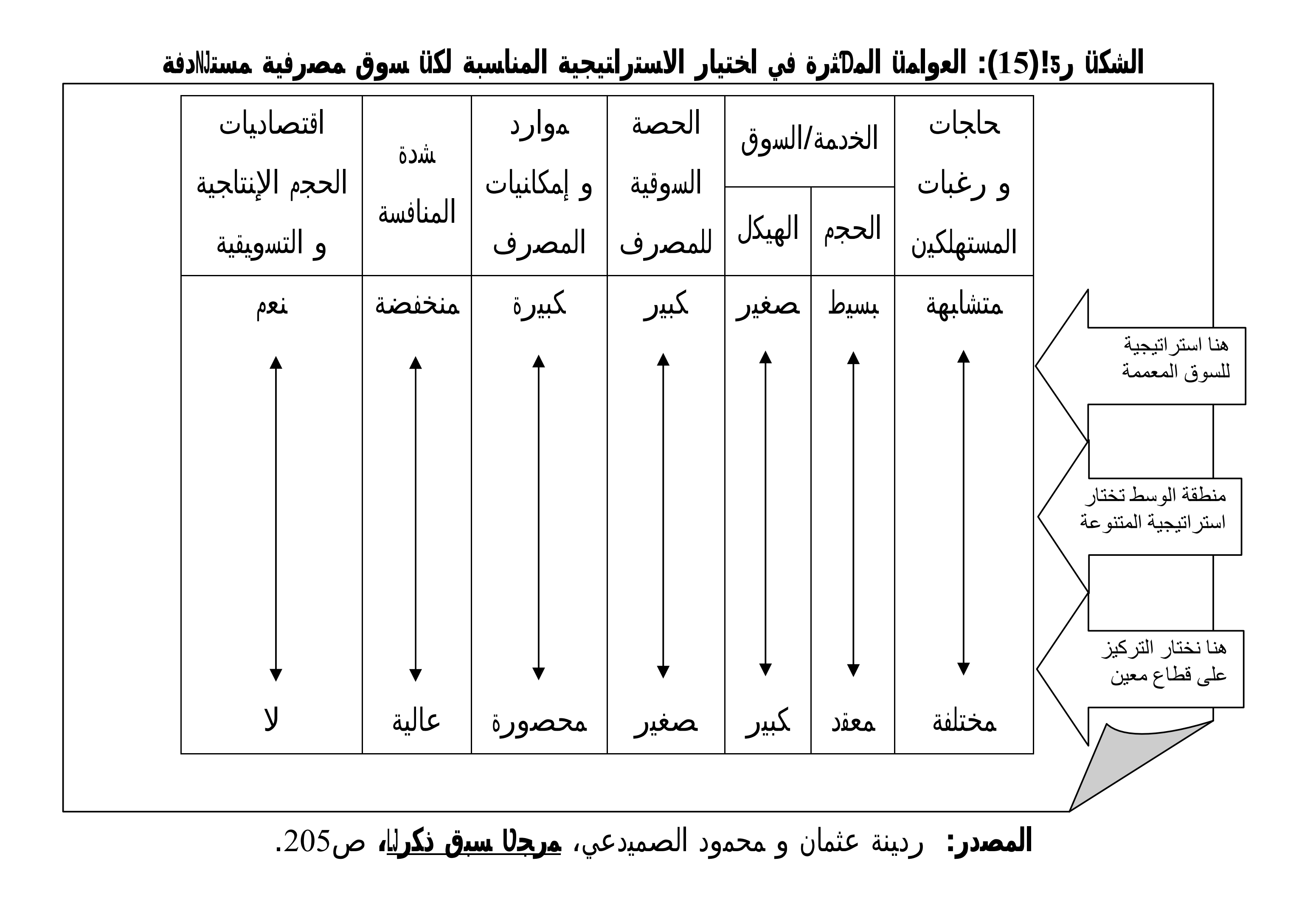
مزج تسويقي للخدمة المصرفية

قطاع 1
قطاع 2
قطاع 3
قطاع 4

المصدر: رسم من إعداد الباحث.

إن اختيار أي من الاستراتيجيات الثلاث لا يمكن أن تتم بشكل عفوي بل هناك عدد من العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار والموضحة في الشكل رقم (15)الآتي:

الشكل رقم (15): العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل سوق مصرفية مستهدفة



المصدر: ردينة عثمان و محمود الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص205.

4. استراتيجيات الطلب:

قام كل من **(Guiltinan & Paul)** بتقديم أنماط أخرى من استراتيجيات التسويق تستند على طبيعة الطلب على منتجات المؤسسة . و قد حدد هذان الباحثان نوعان من الطلب:

- طلب أساسي، - طلب انتقائي.

و قد وضعا عددا من الاستراتيجيات لكل نوع منهما و على النحو التالي:

1.4 استراتيجيات الطلب الأساسي:

تستخدم هذه الاستراتيجيات بهدف زيادة مستوى الطلب على منتجات المؤسسة المصرفية من قبل للزبائن الحاليين و المرتقين. إن هذه الاستراتيجيات لا يمكن أن تتم إلا في خلال المنهجية الاستراتيجية التالية[20]:

أ) زيادة عدد الزبائن للمنتجات المصرفية: للحصول على هذا الهدف فلا بد من العمل على:

- زيادة رغبة الزبائن في الاستفادة من الخدمات المصرفية، وهذه تتم من خلال إيضاح وإبراز مختلف المنافع التي يقدمها المنتج المصرفي. وهذا المنهج يكون مهما وضروريا في حالة تقديم شكل جديد للخدمات المنتج المصرفي.
- زيادة القدرة على الشراء: وهذا يمكن من خلال عرض خدمات مصرفية بأسعار تتناسب مع قدرة الزبائن أو بأسعار منخفضة، أو من خلال توفير أكبر قدر من الموزعين(الفروع).

ب) زيادة معدلات التعامل: إن رغبة المدراء في المؤسسة المصرفية في الحصول على قدر أكبر من النمو في السوق، لا يمكن أن تتم إلا بتهيئة استراتيجية تسويق تهدف إلى زيادة الرغبة في التعامل بشكل متكرر والتالي شراء الخدمة المصرفية وهذا لا يتم إلا من خلال:

- **توسيع الاستفادة من الخدمات المصرفية**:وذلك من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمنافع الجديدة للخدمة المصرفية.
- **زيادة مستويات التعامل**: وذلك من خلال الأسعار المنخفضة المقدمة والتسهيلات المصرفية المقدمة.

2.4 استراتيجية الطلب الانتقائي:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين وضع المنتج في السوق قياسا بالمنافسين، هناك نوعان من هذه الاستراتيجية[21]:

أ) استراتيجية الاستيعاب: وتتخذ هذه الاستراتيجية عدة أشكال:

---

[20]: ناجي ذيب معلا، **استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية**, معهد الدراسات المصرفية، الأردن، 1995، ص.ص97-105.

[21]: فضل محمد المحمود، **تجزئة السوق المصرفية و أثرها على سياسة تسويق المنتج المصرفي**, رسالة ماجستير،الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998، ص209.

- **استراتيجية الحفاظ على رضى المستفيد بخصوص المنتج:** تعني هذه الاستراتيجية استمرار المؤسسة المصرفية بإنتاج منتجاتها بمواصفات عالية الجودة بهدف المحافظة على الصورة في ذهن المستفيد عن المصرف ومنتجاته.
- **استراتيجية تسهيل الشراء:** وتتم من خلال تقليل كلف البحث لدى المستفيد من خلال التعامل المباشر.

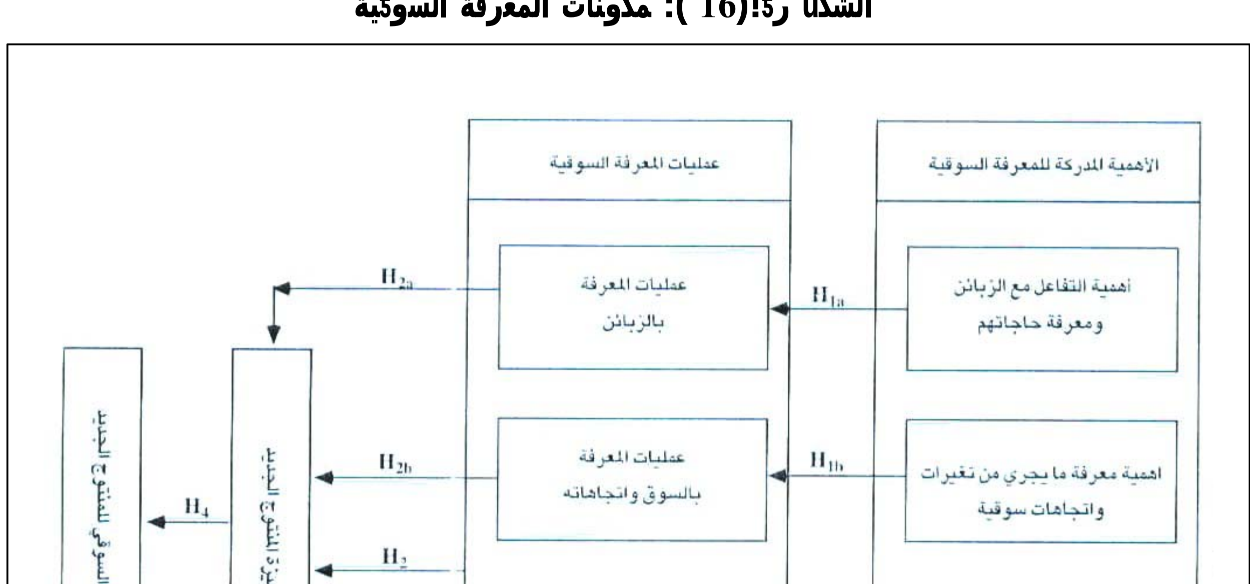
ج) استراتيجية الاستحواذ: تهدف هذه الاستراتيجية إلى محاولة الاستحواذ على الزبائن وتستند هذه الاستراتيجية على ما يلي:

- **أخذ موقع للخدمات المصرفية في السوق:** أن المؤسسة المصرفية عندما تستخدم هذه الاستراتيجية تقدم خدماتها بنفس مواصفات خدمات المنافسين مع التمييز بخاصية أو أكثر أو التميز في البرنامج التسويقي.
- **اخذ مواقع التمايز:** محاولة المؤسسة المصرفية في التفرد بمزايا تفوق المنافسين عند تقديم خدماتها بما ينعكس على مستوى الطلب على خدمات هذه المؤسسة المصرفية.

IV. أهمية المعرفة السوقية و أثرها على تحقيق الميزة للمنتج و الخدمة الجديدة:

المعرفة السوقية ظاهرة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها من خلال دراسة و تحليل السوق، بهدف تحديد حاجات و رغبات المستهلكين، و طبيعة المنافسة السائدة فيه، حيث أن القدرة على إدراك السوق و العوامل الحاكمة فيه سوف تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية على مستوى السوق، و لا بد أن نميز هنا بين المعرفة السوقية و إدراك المعرفة السوقية، حيث تعبر المعرفة السوقية عن طبيعة و نوعية المعلومات المتوفرة عن السوق بهدف تحديد حجم السوق، و التنبؤ بمعدل نمو السوق و الحصة السوقية المتوقعة أما إدراك المعرفة السوقية فإنها تشير إلى درجة وعي و اهتمام المؤسسة بنوع و كم المعرفة المطلوبة لضمان الأداء و التميز الأفضل لمنتجاتها. لقد أن نشير إلى أن إدراك المعرفة السوقية للمنتوج الجديد تتألف من ثلاثة عوامل هي كما يوضحها الشكل رقم (16) التالي:

الشكل رقم (16): مكونات المعرفة السوقية



المصدر : علي عبد الرضا علي و عدنان كاظم جواد، **"الأهمية المدركة للمعرفة السوقية و أثرها على المنتج"،** المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية –العلوم الإنسانية، المجلد الخامس، العدد الأول،2002،ص85

1.IV المعرفة السوقية :

1. المعرفة بالزبائن:

و تتعلق بدراسة و تحليل الأنماط السلوكية و الاستهلاكية، التي يمارسها المستهلك بهدف إدراك السلع الجديدة التي تلبي حاجاته الآن أو في المستقبل، تتطلب المعرفة بالزبائن التركيز على النواحي التالية[22]:

1. إعطاء أهمية كبيرة في البحث عن حاجات المستهلكين، و العمل على تقديم المنتجات لإشباع هذه الحاجات؛
2. ضرورة تحسين أساليب الاتصال بالمستهلك؛
3. تعزيز عرض المنتجات الجديدة في السوق؛
4. العلاقة بين القيمة و السعر، حيث أن المستهلك غالبا ما يقارن بين السعر و قيمة المنتج بهدف تحقيق أعلى منفعة؛
5. الصورة الذهنية للمستهلك عن المؤسسة من حيث نوعية منتجاتها و قوتها التنافسية في السوق.

أن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين، والعمل على تقديم تلك المنتجات التي يكون المستهلك بحاجة إليها، وقادراً على دفع ثمنها، وبما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمستهلك عن المؤسسة ومنتجاتها مما يتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية والإستهلاكية للمستهلكين كونهم مختلفين في تفضيلاتهم السلعية وطرق إشباعها.

2. المعرفة بالمنافسين:

و تتضمن كافة النشاطات التي ترتبط بمعرفة منتجات المنافسين و الاستراتيجيات التي يتبعونها، بهدف تحديد جوانب قوتهم و ضعفهم، حيث تزداد شدة المنافسة في السوق إذا كان السوق المستهدف يتميز بما يلي:

1. عندما يكون معدل نمو السوق مرتفعا؛
2. كبر حجم السوق؛
3. محدودية المنافسة في السوق؛

---

[22]: محمد ابراهيم عبيدات & سليمان خالد عبيدات، "**الواقع التسويقي في المصارف التجارية دراسة استطلاعية عن الأردن**"، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 20أ، العدد 2، 1993، ص95.

4. ارتفاع هامش الربح.

3. البحث و التطوير السوقي:

يشمل البحث و التطوير (R & D) كافة النشاطات التي تهدف إلى دراسة و تحليل السوق، بهدف تحديد اتجاهات الطلب على المنتجات الجديدة، من خلال المعرفة بحاجات الزبائن و طبيعة المنافسة السائدة، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج. و تكامل المعرفة بالسوق سوف تؤدي إلى تهيئة قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من زيادة الأهمية المدركة للمعرفة السوقية بالمنتجات الجديدة.

2.IV المنتجات الجديدة:

تعتبر عملية تطوير المنتجات الجديدة من التحديات المهمة في مجال النشاط التسويقي، فمؤسسات الأعمال لا بد أن تعمل على تحقيق ذلك لأسباب عديدة منها: تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، إشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين، تنويع المنتجات بهدف تجزئة المخاطرة الناتجة عن التعامل مع منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات.

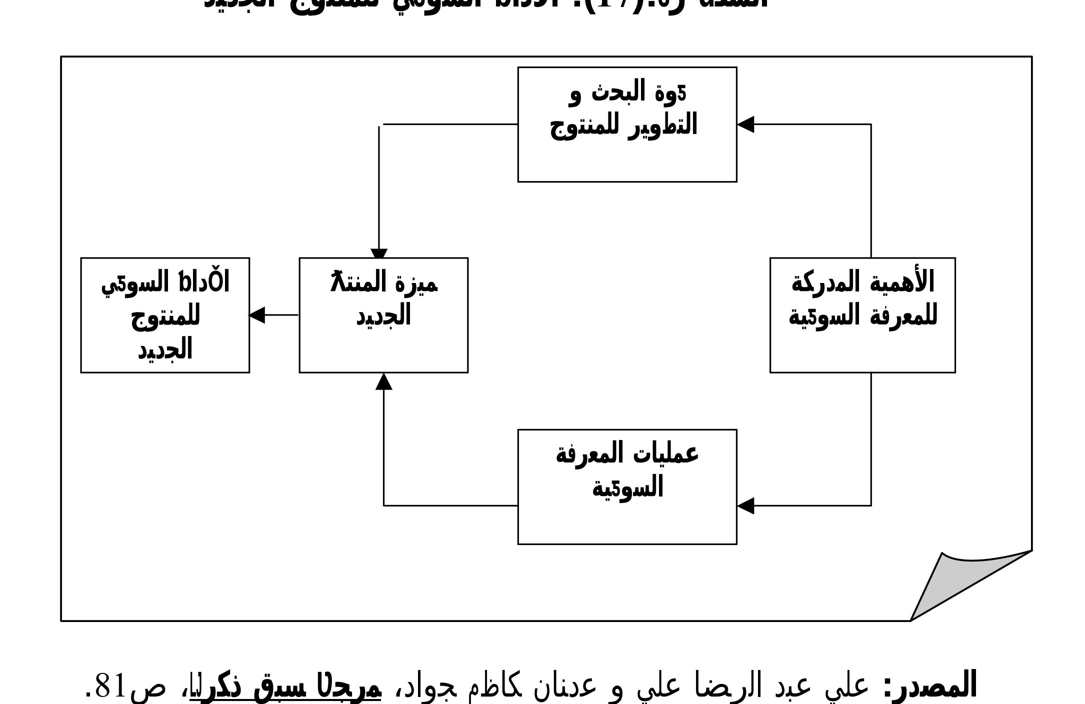
ويجب التمييز هنا بين عدة مفاهيم للمنتجات الجديدة حيث يشير في بعض الحالات إلى أن السلع الجديدة هي تلك السلع التي تتميز بفروقات كبيرة مقارنة مع السلع أو السلع الحالية. أما آخرون فإنهم أكدوا على أن المنتج الجديد هو ذلك المنتج الذي يدخل السوق لأول مرة، أو المنتج الذي أجريت عليه بعض التعديلات في الشكل أو المضمون بحيث أصبح يؤدي منافع أكثر من السابق.

يوجد في السوق العديد من المنتجات المتنافسة، سواء كانت بديلة أو مشابهة، وبذلك فإن مهمة المستهلك تكمن في اختيار البديل الذي يحقق له أعلى قيمة ممكنة، وتعرف تلك القيمة بأنها الفرق بين المنفعة الكلية التي يحصل عليها المستهلك من خلال شرائه لإحدى السلع أو الخدمات، والتكلفة التي يتحملها نتيجة لذلك. و هناك من يعرفها تلك القيمة بأنها الجودة المدركة من قبل المستهلك، حيث يمكن قياس الجودة المدركة للمنتوج الجديد من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء الحاليين والمرتقبين، عن الخصائص الأساسية بالنسبة لهم عن المنتوج الجديد، ومن خلال تحليل هذه المعلومات يمكن تحديد الخصائص الأكثر أهمية بالنسبة للعملاء. ولذلك يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية بين مفهوم القيمة وجودة المنتج الجديد.

3.IV الموقع التنافسي للمنتج:

يعبر الموقع التنافسي للمنتج في السوق عن الصورة الذهنية التي يكونها المستهلك عن المنتج بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة في نفس السوق، حيث يؤكد في نموذجه الخاص بالاستراتيجيات التنافسية، أن تحقيق الميزة التنافسية للمنتج في السوق تتطلب أن يكون هذا المنتج مميزا في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة، وقد تضمن هذا النموذج ثلاثة استراتيجيات هي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز، وأن كفاءة الإدارة في اختيار وتنفيذ الاستراتيجية المناسبة سوف يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مؤكدة في السوق.

الشكل رقم(17): الأداء السوقي للمنتوج الجديد



المصدر: علي عبد الرضا علي و عدنان كاظم جواد، **مرجع سبق ذكره**، ص81.

4.IV الاستراتيجيات التنافسية العامة:

الميزة التنافسية عامل مهم في الإستراتيجية، وتحقيق هذه الميزة يعتمد على قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية التي تحقق هذه الميزة، على ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في بيئة العمل الآن وفي المستقبل. حيث حدد (Porter) في نموذجه الخاص بالإستراتيجيات التنافسية ثلاثة إستراتيجيات يمكن أن تحقق أي منها ميزة تنافسية في السوق فيما لو تم اختيارها وتنفيذها بعناية، وهذه الإستراتيجيات هي[23]:

---

[23]: محمود الروسان ،"**أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية**"، أربد للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الثاني،1999، ص56.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتخفيض الكلفة والمحافظة على نوعية المنتج، ومما يشجع على استخدام هذه الإستراتيجية هو تحقق اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة، والاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية، وإمكانية الحصول على الموارد بكلفة أقل و كما أن هذه الإستراتيجية تحقق للمؤسسة عدة مزايا تنافسية منها المرونة السعرية، التوسع في الحصة السوقية، إمكانية مواجهة المنافسين وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة [24].

2. إستراتيجية التميز:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف المؤسسة خدمة السوق ككل، من خلال تقديم منتج أو خط منتجات يتميز على المنافسين في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة التي تشمل جودة عالية للمنتج، تصميم أفضل، تقديم خط منتجات متكامل، خدمات أفضل. كما أن هذه الإستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار حساسية المستهلك للسعر، ولغرض نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب الاهتمام بالبحث والتطوير بهدف تقديم منتجات تشبع حاجات المستهلكين وتتميز على المنافسين.

3. إستراتيجية التركيز:

الهدف من استخدام هذه الإستراتيجية توجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محدد من السوق، وتأخذ هذه الإستراتيجية أسلوبين في التطبيق الأول يتعلق بتحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف المنخفضة في القطاع السوقي المستهدف، ويتعلق الثاني بالتركيز على التميز في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة.

---

[24]: نبيل خليل مرسي، "**التخطيط الإستراتيجي**"، سلسلة كتب الإستراتيجية، جامعة الإسكندرية،1996،ص223.

خلاصة الفصل الثاني

إن نجاθ أو فشل أي مؤسسة مصرفية في السوق أصبح يعتمد على قدرتها في الاستجابة و التكيف مع ما يحدث في بيئتها الخارجية، حيث أن الاهتمام المتزايد في مجال تطوير و تسويق المنتجات الجديدة أصبح مهمة تواجه جميع المؤسسات المصرفية، بهدف البقاء و الاستمرارية في السوق، لذلك فإن المعرفة السوقية يجب أن تركز على المعرفة بالمستهلكين و المنافسين إذ لكل منهم تأثير في السوق.

إن الاهتمام المتزايد بتطوير، و تقدير الخدمات و المنتجات الجديدة، جاء نتيجة انفتاθ الأسواق و الاتجاه نحو العولمة، و لذلك ازداد الاهتمام ببحوث التسويق بهدف توسيع المعرفة السوقية وتقديم منتجات تتمتع بمزايا تنافسية بالمقارنة مع المنتجات المتشابهة أو البديلة لها في السوق.

و يتحقق التميز في الخدمة المصرفية عندما يستطيع المصرف أن يقنع زبائنه بأنه مؤسسة فردية في كل نوعية وكمية الخدمات المقدمة أو في المزيج الفريد للخدمات المقدمة. و هناك استراتيجية مرتبطة بالخدمة المصرفية و هي تقسيم السوق حيث يقسم المصرف مجموعة مناسبة من الزبائن إلى مجموعات أو أقسام كل منها ذوي خصائص فريدة. وعندئذ تبذل دائرة التسويق في المصرف جهودها لجمع خدمات موجودة حاليا.

و كذلك فإن حجم السوق المستهدفة بالنسبة الخدمة المصرفية ، و سهولة إيصال الخدمة إليه تعتبر من العوامل التي تؤثر على تطوير الخدمة المصرفية، لأن العامل الحاسم في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالخدمات المصرفية يتعلق بشكل محتمل بمستويات ربح المصرف.

و كما نرى بأن الإستراتيجيات التي يأخذها المصرف بعين الاعتبار للتعامل مع السوق، قد تكون استراتيجيات هجومية ودفاعية ، حسب وضع المصرف المعنى بتنفيذ استراتيجية معينة، وحسب وضع المصرف التنافسي في السوق.

و الخدمات المصرف المتعددة يعمل المصرف على تطويرها بهدف الاستمرار أو توسيع سوقه، و هناك العديد من العوامل و الاتجاهات في هذا المجال سوف نتطرق إليها في الفصل المقبل.

الفصل الثالث: الاتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية – مدخل وظيفي

تمهيـــد الفصل الثالث

1. الابداع والابتكار
2. البحث والتطوير في الخدمات والمنتجات المصرفية
3. تطوير الخدمات المصرفية واستحداث الخدمات الجديدة
4. استراتيجيات ومتطلبات جودةالخدمات المصرفية

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد الفصل:

أصبح لابتكار في عالم الأعمال اليوم ضرورة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، لا سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء، وما يرافقها من ضغوط وتهديدات، ولا بد للمؤسسات من الاستجابة والتكييف والخلق والتجديد و الإبداع لكي تنمو وتبقى. وعليه فالنمو والبقاء مرتبط بمدى تجاوب المؤسسة مع بيئتها، وبالتالي فان الابتكار التسويقي لا بد من أن يكون بمستوى يوازي التحدي القائم، ولا بد من الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية، وخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في جعل أداء المؤسسة بأفضل ما يمكن. ولذلك جاء هذا البحث لكي يكشف عن جوانب العلاقة بين حالة الابتكار للمؤسسة ككل وحالة الابتكار التسويقي وانعكاس ذلك على مستوى أداء المؤسسة بجوانبه المختلفة.

تعمل المصارف والمؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات على الاستمرار والنمو في السوق, ولذلك فهناك تفكير مستمر في تقديم الجديد للسوق لإشباع حاجات جديدة للعملاء . ومن اجل هذا يعمل كل بنك على محاولة تقديم خدمات جديدة وتستثمر الجهود والأموال في سبيل التوصل إليها، حيث أن ذلك يعنى إمكانية استغلال فرص تسويقية جديدة .

ولا تبقى الخدمة على ما هي عليه عادة فلا بد من تعديلها و تطويرها من وقت لآخر لتحقق أقصى إشباع للعميل أو الزبون، ولتستمر في السوق ولتضمن استقرار المصرف, كما تظهر الخدمات الجديدة التي تحل محل بعض الخدمات الحالية والمتقادمة . والمصرف الذي لا يفكر في الجديد يصبح مهددا بالخروج من السوق أو يفقد مركزه التنافسي، و تتناقص ربحيته عندما يسبقه المنافسون إلى ذلك.

ويثار الجدل بشأن المقصود بالجديد، ما المقصود بالخدمات الجديدة ؟ هل هي الخدمات التي لم يسبق للبنك تقديمها أو تداولها، مثلا اختراع خدمة جديدة أو تعديل في خدمة قائمة أو تقديم خدمة ينتجها منافس . أم يقصد بالجديد كل ما يعتبر كذلك من وجهة نظر الزبون. و هناك نقطة مهمة جديرة بالانتباه و هي أن تطوير الخدمة المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع المصرف التنافسي، وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل، و لكن هذا لا يمكن أن أو يتحقق على المدى الطويل إلا إذا كان هناك كفاية و فعالية في النشاط التسويقي و بشكل منسق مع عملية تطوير الخدمات المصرفية.

سنحاول من خلال الفصل التطرق إلى عملية تطوير الخدمات المصرفية و توضيح أنها عملية متكاملة و شاملة، و ترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف، حيث أن المنافسة تدفع المصرف إلى تطوير خدماته المصرفية لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن مما يؤدي إلى جذب مزيد من الزبائن للمصرف، و المحافظة على الزبائن الحاليين، و بالتالي فإن بقاء المصرف يعتمد و يرتبط بشكل

مباشر على قدرته على تطوير الخدمات المصرفية بشكل مستمر، آخذا بعين الاعتبار جميع المتغيرات و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة.

I. الإبداع و الابتكار:

1.I مفهوم الإبداع و الابتكار:

تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم و نظرته إلى الإبداع، و ميز بعضهم بينه و بين مفهوم الابتكار و أعطى لكل مفهوم تعريفا خاصا به .

فالإبداع بالنسبة لاندرسون[1] " **Anderson** " هو عملية البحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع، الناس و الأفكار .

و يقول **جومان**[2] " **Johnman** " أن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سببا في الابتكار، أما الآخرون فقد اعتبروا أن الابتكار ينتج عنه أفكار إبداعية .

و يورد في دراسته ما تحدث به رئيس وزراء سنغافوره (**Goh chok Tong**) حيث أعتبر أن الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط بعد التطبيق، و أعتبر أن الأفكار وحدها غير كافية بل التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكارا حقيقيا.و يضيف أن الابتكار ظاهرة اجتماعية تحدث عندما يفكر الناس بأفكار جديدة ثم يتم قبول هذه الأفكار، و يعملوا معا لإدراك و فهم هذه الأفكار.

أما **نادية أيوب** [3] نقلا عن روجرز " **Rogers** " فقد نظرت إلى الإبداع على أنه عملية تتمثل في ظهور ناتج جديد، ينشأ بما لدى الفرد من خصائص فريدة أو استثنائية من جهة، و من الحوادث و الأشخاص و الأشياء المادية، و الظروف المحيطة التي نشأ فيها الفرد من جهة أخرى .

كما تؤكد (أيوب) نقلا عن فان دي فن " **Van de ven** " على دور الفرد و المؤسسة معا في الابتكار. فيشير إلى أن الابتكار الإداري هو تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة، المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم، ضمن تنظيم مرتب. و بهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد، من منتجات أو عمليات، أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المؤسسة ، كما تمتد لتشمل الإجراءات و السياسات و الطرق الخاصة بالعمل.

---

[1]: جاد الله نزاع عوض الجريتاوي، " **الإبداع في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن،2002، ص12.

[2]: نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل ، الأردن ، 2003، ص20.

[3]: نادية حبيب أيوب، "**العوامل المؤثرة على السلوك الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية**"، مجلة الإدارة العامة، مجلد 40، عدد 1، الرياض – السعودية، 2000،ص6.

و بالنسبة لآدم و آخرون[4] " **Adam et Al** " فقد أعتبر أن الابتكار هو الإنتاج الناجح، و استيعاب و استثمار شيء جديد، يعرض حلولا جديدة للمشاكل، و لذلك يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد و المجتمع، و النقيض، من الابتكار هو استخدام الأساليب القديمة و الروتين .

و يتساءل جيرتين[5] " **Gurteen** " ما هو الإبداع ؟ و ما هو الابتكار؟ و يقول : " هناك تعريفات عدة و لكن في الغالب ليس هناك فصل، و يضيف أن الطريقة الأكثر فائدة هو أن يوضح الإبداع كعملية لخلق الأفكار بينما يبرز الابتكار لتمحيص و تشذيب و تطبيق لهذه الأفكار، فالإبداع يدور حول التفكير المتشعب بينما يدور الابتكار حول التفكير المتقارب، ببساطة الإبداع هو خلق الأفكار و الابتكار هو وضع هذه الأفكار في مجال العمل".

و اقترح كمنج[6] " **Cumming** ": " أن الإبداع يكون شيئا من لا شيء و أن الابتكار يشكل و يشذب ذلك الشيء في سلع و خدمات. و قد كتب: أن الإبداع يحضر شيئا جديدا للظهور، و أن الابتكار يحضر شيئا للاستخدام. و أضاف " **Cumming** " أن الابتكار يحتوي خلق أفكار جديدة و تطبيقاتها في سلع جديدة ، عمليات أو خدمات، تؤدي إلى نمو حركي للاقتصاد الدولي و زيادة للعمالة .

و قد عرف " **حنورة** " [7] الإبداع على أنه: " نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع، النافع و الملائم لمقتضى الحال و الاقتصاد في نفس الوقت".

وأعتبر " **العواملة**" [8] أن الإبداع و الابتكار تستخدم عادة كمفاهيم متبادلة، إلا أن بعض الكتاب فرق بين هذين المفهومين ، فبعضهم أعتبر الإبداع عملية داخلية و فكرية للإتيان بأفكار جديدة، بينما الابتكار يعود للتطبيق العملي لهذه الأفكار، و قد استخدم " **العواملة** " هذين المفهومين في دراسة

---

[4]: منصور حنورة، " **السلوك الإبداعي: المفاهيم الأساسية**"، بحوث و دراسات تربوية، عدد 1995،13، ص42-46.

[5]: نجم عبود نجم ، **مرجع سبق ذكره**، ص20.

[6]: ضيف الله بن عبد الله النفيعي، "**الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية**"، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 17، عدد1، السعودية، 2033، ص9.

[7]: منصور حنورة، **مرجع سبق ذكره**، ص46.

[8] : Nail A. H.K Awamelh, " **Managerial innovation in the civil service in Jordan**", Journal of Management development, Vol 13, N°9, 1994, P52.

كمفهومين متبادلين، بحيث أن الإبداع أو الابتكار يعودان للتطور المنظم و التطبيق العملي للفكرة الجديدة .

و يؤكد كل من ود مان و آخرون " **Woodman et al** " على أن : الإبداع هو القيام بأي شيء لأول مرة، و في أي مكان، أو خلق معرفة جديدة .

و بالنسبة لـ ويست و فار[9] " **West and Farr** " فإنهما يريان أن: الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية، و التي تكون أحداثها خلال الشخص .

أما " **القريوتي** " [10] فيقول: تستعمل مفاهيم الإبداع أو الابتكار و الخلق، كمترادفات، و تعني جميعا الإتيان بشيء جديد غير مألوف ، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة .

و الإبداع عند مامفورد وجستافسون[11] " **Mumford and Gustafson** " هو إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة و النافعة .

بينما يؤكد كانتر[12] " **Kanter** " إلى أن الابتكار الإداري يتعلق بإنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة و تطبيقها، و يركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية .

و عند أمابيل[13] " **Amabile** " فإن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة و غير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا ، و قد أشارت أمابيل إلى أن الابتكار ينشأ و يبنى على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار، و بينت أن الابتكار الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المؤسسة.

و يوضح كوك[14] " **Cook** " الفرق بين الإبداع و الابتكار، و كما هو مبين في الشكل رقم (18) على اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة و مناسبة تشمل: الأفكار، و الأفراد، و التمويل، و يعتبر مدخلات للعملية الإبداعية. في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية و تشمل: الإبداع، و النمو، و العائد من الاستثمار، و يعتبر مخرجات للعملية الإبداعية .

---

[9]: ضيف الله بن عبد الله النفيعي، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

[10]: محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المؤسسات الإدارية**، دار المنار، الأردن، 1989، ص177.

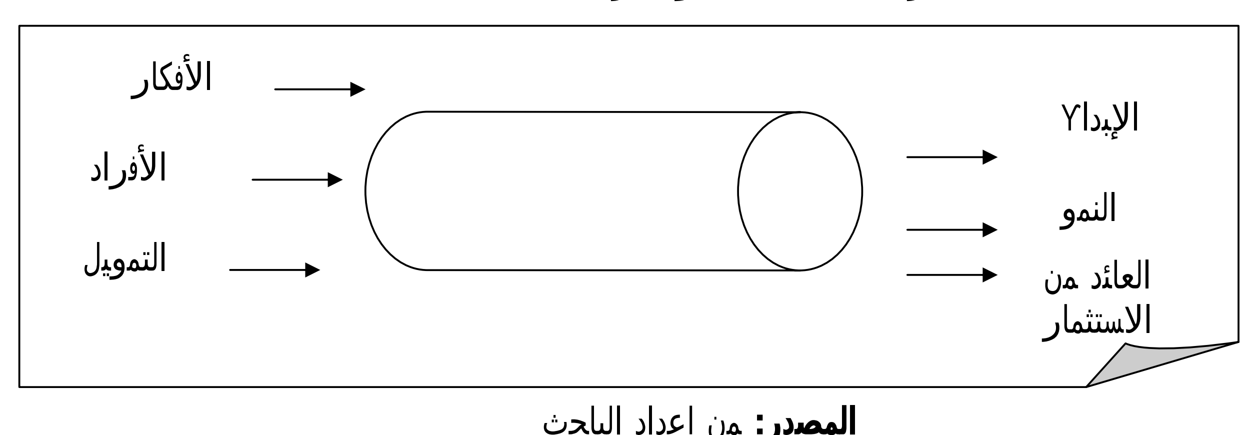
[11]: جاد الله نزاع عوض الجريتاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

[12]: محمد ابراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل، الأردن، 2003 ، ص21.

[13]: ضيف الله بن عبد الله النفيعي، **مرجع سبق ذكره**، ص16.

[14]: نادية حبيب أيوب، **مرجع سبق ذكره**، ص15.

الشكل رقم (18): مدخلات و مخرجات المؤسسات الإبداعية



المصدر: من إعداد الباحث

أما من وجهة نظر الباحث فيري الفرق بين الإبداع و الابتكار أن الإبداع هو مدخل من مدخلات الابتكار بحيث يكون الإبداع الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار غير مألوفة أما إذا وظفت هذه الأفكار في المجال العملي فإنها تعتبر ابتكارا.

2.I مفهوم الابتكار:

وقبل أن نعرض لمفهوم الابتكار و تطوره لا بد من وقفة عند بعض المصطلحات ذات العلاقة. فالابتكار كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة " **Innovation** " و الذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر في كتابه: " **Innovation and Entrepreneurship**"" الذي ترجم (تجديد المقاولة) مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين داركر في كتابه استخدم " Innovation " بمعنى الابتكار بمعناه الواسع (الجذري و التدريجي) أكثر مما يعني التجديد[15].

و عادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإختراع " **Invention** " و الإبداع "**Creativity** " و أخيرا التحسين " **Improvement** " و نعرض فيما يأتي لبعض التوضيحات و الاستخدامات :

1. إن استخدام الاختراع و الابتكار في أدبيات الابتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة، و من ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، بل إن ميليا و لاثام " **Mealia and latham** " أشارا بوضوح إلى أن الابتكار و الإبداع يمكن أن يستخدما بشكل متبادل.

15: بيتر دراكر، **الإدارة**، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص242.

و في حالات أخرى كما هو الحال لدى شاني و لاو، و كذلك لدى روبينز و كولتر تم التمييز بينهما، حيث الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر على المؤسسات المجتمعية ، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد[16] .

كما أن " **تشيرر** " [17] قدم تمييزا اقتصاديا بين الاختراع و الابتكار بنفس الإتجاه مشيرا إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث الموارد الملموسة: النقود، المهندسين، و المواد تكون أقل أهمية ضمن تحقيقه و تكامله ، أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية، و تكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد ، ففي الاختراع ما هو أثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت ، وومضة العبقرية، و التقدم الكلي في العلم، خلافه في الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات و المنتجات الجديدة ، فإن الموارد المادية و البشرية و تخصيصها لحل المشكلات الفنية و التجربة و الخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه.

2. إن أدبيات الابتكار تميز بين الابتكار و التحسين ، حيث أن التحسين هو إدخال تعديلات أو تغيرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملاءمة في الاستخدام، و الواقع أن الابتكار كما سنقدمه له شكلان أساسيان ، الأول هو الابتكار الجذري و يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كليا عما سبقها و تحقق وثبة استراتيجية كبيرة في السوق ، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله و ينقطع عنه محققا دورة إبتكارية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة و دفع التقدم في مجاله و في المجتمع عموما و الثاني: هو ابتكار التحسين و هو التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة و الصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ، و إن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية و أن تراكمها يحقق ابتكارا جذريا.

إن الابتكار يعني وفق تعريف شائع و متداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام و شامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم و التطبيق، فالجديد قد يكون فكرة جديدة، أو مفهوما جديدا، و رغم أهمية الفكرة و المفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال و استخدامها لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة. لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم، و التطبيق العملي لفكرة جديدة، مما

---

[16]: نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص17.

[17]: بتر دراكر، **الإدارة للمستقبل: التسعينات و وما بعدزاا**، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994، ص513.

يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، و إنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق. و الجديد في هذا التعريف يمكن أن يغطي الحالات الثلاث: الجديد بالنسبة للمؤسسة دون أن يكون كذلك في السوق كما في تشبه المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في إدخال المنتج على أساس أو الجديد بصيغة التحسين.

كما يعرف توم بيترز الابتكار تعريفا واسعا هو التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره، و هذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة، و لا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل المؤسسة و إنما قد يعني أيضا شراءه من الآخرين أو تقليده.

أما " **تشيرميرهورن** " [18] و زملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة، مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة و من ثم تضعها في الممارسة، و هذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة)، و من ثم إلى السوق (الميزة)، و تأكيدا على رؤيته فإن تشيرميرهورن في كتابه الأحدث أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار : **الابتكار – الميزة التنافسية .**

أما التوسيع الآخر للتعريف فنجده لدى " **شاني و لاو** " فبعد أن يميزا الإبداع (التوصل إلى فكرة) و الابتكار (التطبيق للفكرة الجديدة)، كما عرضنا لذلك في بداية هذه الفقرة ، فإنهما يؤكدان على أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة ، منتجا جديدا عملية تنظيمية أو إدارية جديدة ، كما قد يكون الابتكار تقليدا لمنتج أو شخص، أو فكرة مستخدمة في مكان آخر و يصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد. و لا بد من ملاحظة أن هذا يوسع الابتكار في التطبيق فلا يقصره على التكنولوجيا أو المنتج، و أيهما يمدها إلى الابتكار الإداري و التنظيمي، كما يوسعه أيضا، و هذا هو المهم، إلى التقليد لإيجاد شيء جديد منه عند وضعه في سياق جديد ، و لابد من التأكيد هنا على أن التقليد ليس كله خارج الابتكار فالتقليد الإستنساخي يمكن أن يخلو من الجديد الذي هو سمة الابتكار، إلا أن هناك نوعا من التقليد الذي نسميه بالتقليد الابتكاري الذي يأتي بالجديد فيما يدخل من تحسينات على ما يقلده إلى الحد الذي يتفوق في حالات على المبتكر الأصلي .

و مقابل هذا التوسيع في مفهوم الابتكار هناك محاولات مهمة من أجل تضييق الابتكار، و هذا ما يمثله المفهوم الاقتصادي، و بشكل خاص الشومبتري(نسبة إلى الاقتصادي الأمريكي من أصل ألماني جوزيف شومبيتر)، و وفق هذا المفهوم فإن الابتكارات تحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية، و تحفز النمو الاقتصادي و تنشئ الأعمال في قطاعات صناعية و خدمية، و تحسن الرفاهية الاجتماعية، فابتكار الآلة الزراعية ألغى الكثير من

---

[18]: ضيف الله بن عبد الله النفيعي، **مرجع سبق ذكره**، ص20.

الأعمال اليدوية في الزراعة، و قلص الأيدي العاملة فيها و زاد الإنتاجية، و حفز النمو الاقتصادي، و حسن من الرفاهية الاجتماعية لقطاعات واسعة في المجتمع .

و ضمن هذا المفهوم فإن **بيتر دراكر** [19] يعرف الابتكار بأنه: " التخلي المنظم عن القديم" مؤكدا في ذلك على ما قاله شومبيتر من أن : " الابتكار هو هدم خلاق". و الواقع أن دراكر عندما يتحدث عن التخلي المنظم عن القديم – الماضي فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد – المستقبل و مع أن دراكر يؤكد على الابتكار حسب مفهوم شومبيتر ، فإنه في المقابل يؤكد على أهمية الاستمرار في الابتكار ، فهو يرى أن مفتاح الابتكار هو أن تجلس كل ثلاث سنوات و تضع بطريقة منهجية كل جوانب المؤسسة تحت الاختيار على طول حياتها كل منتج خدمة، و تكنولوجيا، قناة توزيع، و في عصر المعلومات و الإدارة القائمة على المعرفة فقد بدأ الحديث عن المعرفة بوصفها معلومات مكثفة و الابتكار بوصفه معرفة .

و لعل من المناسب أن نشير إلى مساهمة التجربة اليابانية في مفهوم الابتكار و تتجلى هذه المساهمة في جانبين، الأول يمثل في تقريب الابتكار من السوق بأسبقية عالية على الاقتراب من المنبع (البحث الأساسي و الفكرة الكبيرة الجديدة)، فاليابانيون يرون أن الابتكار هو القدرة على تمييز الفرصة و حشد الموارد للإمساك بها و الفرصة في هذه الحالة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب بشكل أفضل أو أسرع (أكثر قيمة) للزبون و ليس الأكثر إرهاصا في العلم أو الأكثر جدة و تطورا في جبهة البحث الثاني : هو أن الابتكار ليس فقط هو الاختراق أي الابتكار الجذري أو الوثبة الإستراتيجية أو التقدم الكبير المفاجئ في مجاله بل إنه قد يكون بمثابة تحسين صغير أو تعديل ذو أهمية في سوق و للزبون .

و هذا يعني أن الابتكار هو فرصة جديدة (قد تكون مفهوما أو أسلوبا أو منتجا أو تقنية جديدة) ليس مهما أن تكون المؤسسة قد ابتكرتها، و هذه الفرصة قد تكون ابتكار جذريا كبيرا (يأخذ شكل الاختراق) أو تدريجيا صغيرا (يأخذ شكل التحسين) و لكنها تحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها.

من كل هذا نلخص إلى التعريف الذي نقدمه للابتكار: بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية تكون هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق .

19: بتر دراكر، **مرجع سبق ذكره**، ص212.

الشكل رقم (19): مفهوم الابتكار – الأول إلى الفكرة ، المنتج ، والسوق

قابلية الإنتاج ← الأول إلى الفكرة ← الأول إلى المنتج

قابلية التسويق ← الأول إلى المنتج ← الأول إلى السوق

العامل المؤثر	الجدة – التحسين الكبير	الهندسة – كفاءة الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو المؤسسة الأدبيات الدراسات ،الموردون، الزبائن والمنافسون الخ...	الخبرة الهندسية مرونة تكنولوجيا العملية إدارة عمليات كفوءة وادارة تكاليف كفوءة	الخبرة السوقية ، التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير، وترويج واعلان .

المصدر: نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص23.

وهذا التعريف يؤكد أيضا على أن الابتكار هو:

1. قدرة المؤسسة في حالتي الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو انسجام قدرة أفرادها كفريق؛

2. ما هو جديد، وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه كشفا جديدا غير مسبوق؛

3. إنه يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد هو أيضا أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل حتى الآن، أو تقديم معالج أفضل من معالجة سابقة (وفي هذه الحالة فإن المؤسسة هي نفسها تمثل الزبون)، أو تقديم منتج أو خدمة ذات قيمة أكبر للزبون من الأموال التي يدفعها ؛

4. أن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسون . وهذا يعني إن الابتكار لا يكون قائما بذاته في شركات الأعمال وإنما لابد إن يستند إلى معايير المعايرة (Benchmarking)؛

5. الابتكار القائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق، و هذا ما يقلص دورة حياة المنتج، و لعل السمتين الأخيرتين تطرحان فكرة النجاح التجاري و أهميته في الابتكار.

و تتطلب عملية الابتكار و التطوير الخدمات المصرفية الجديدة ضرورة إدراك الزبائن لهذا التطوير على أنه يحمل لهم فرصة الحصول على خدمة متطورة أو جديدة من المصرف الذي يتعاملون معه، و يتم إدراك الفوائد و المزايا الجديدة التي يستفيد منها هؤلاء من خلال وسائل الترويج المختلفة. و مثل هذه الطرق من شأنها أن تساعد الزبون على التخلي عن الخدمات المصرفية التقليدية تدريجيا، وتبني الخدمات المصرفية الجديدة. و كذلك يجب أن تعتمد الاستراتيجية التي تنوى المصرف تبينها في التطوير على الاستماع إلى الزبائن و التعرف على رغباتهم و حاجاتهم.

3.I الابتكار التسويقي :

إن مفهوم الابتكار الذي سبق ذكره هو مفهوم واسع وشامل، لا يقتصر على الابتكار المادي المرتبط بالمنتج أو الخدمة، أو الخصائص والمكونات المادية، أو الجانب التكنولوجي، بل يتعداه إلى كل ما هو جديد ومتفرد . ويذكر الباحث "(**Deven**" [20] عدة أشكال من الابتكار، منها: الابتكار التاني، والذي يركز على الجانب التكنولوجي والاختراعات، وهناك الابتكار في مجال المنتج، والذي يهدف إلى التجديد والتطوير للمنتجات، كذلك الابتكار في العمليات وطرق المعالجة التي تعتمدها المؤسسات، ويضيف أيضا الابتكار الإداري الذي يشمل كافة أعمال الإدارة وأوجه العملية الإدارية والوظيفية المؤسسة كالمالية والتسويق والأفراد وغيرها.

إن الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي، ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق و إجراءات أو استخدام معدات و الآلات، تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا سواء في مجال المنتج أم التوزيع أم الترويج وغيرها. إن استحداث طريقة جديدة في تأدية الخدمة هو ابتكار تسويقي، توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي، ابتداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي ، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي ، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي.

---

[20]: علي عبد الرضا الجياشي، " **أثر حالة الإبتكار في المؤسسة على الابتكار التسويقي و انعكاساتها على الأداء**"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 6، العدد الثاني، 2003، الأردن، ص70..

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة وتكون منطلقا لاستراتيجيات المؤسسة، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، فالمؤسسة تشعر بحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيارا استراتيجيا ومنظما ومرتبطا بالادراكات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه، إضافة إلى تأثر الابتكار بالبيئة الخارجية والداخلية وبحجم المؤسسة وعدم التأكد البيئي. إن سياسة التكنولوجيا وسياسة السوق إضافة إلى فجوة الأداء هي خلاصات لفلسفة الإدارة العليا ودعمها والمنهج الاستراتيجي للتعامل مع البيئة، لذلك فان معدل ابتكار المنتوج ، أو معدل الابتكار في العمليات والمعالجات إضافة لما يحصل من ابتكار في مجال التعامل مع السوق، هو نتاج لما تؤمن به المؤسسة من منهج ابتكاري، والذي يسميه البعض بالمنهج المؤسسي الذي يستهدف النهوض والتغيير والتجديد المقصود والمنظم.

إن السلوك الابتكاري في المؤسسة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر، التي تشير إلى إن المؤسسة ذات سلوك ابتكاري ، فعلى سبيل المثال سعي المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة، أو إحداث تغييرات جوهرية متفردة في منتجاتها، يعتبر أحد مظاهر السلوك الابتكاري. كذلك سعي المؤسسة إلى التفوق على الغير وتبوؤ موقع الريادة للسوق، هو مظهر من مظاهر الابتكار، كما نجد المؤسسات الابتكارية تتجه إلى تعزيز التنوع في تشكيلة المنتجات أو التحسين المستمر للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غير المشبعة، إضافة إلى سعيها إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والمتميزة، والذين يتصفون بالابتكار، علاوة على مستوى التكنولوجيا الذي تمتلكها المؤسسة هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المؤسسة[21].

4.I العوامل المؤثرة في الابتكار:

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه و تطوره، و مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري، إن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين و تحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة، و لا تكون كذلك في ظروف أخرى، و قد تكون فعالة أيضا في حل المشكلات التي تواجه الأفراد أو المؤسسات، و لا تكون كذلك في التوصل إلى الجديد غير المألوف. و مع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار و النشاط الابتكاري، قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار. و في هذا السياق نشير إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة و ذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار هي: مجموعة الخصائص الشخصية، مجموعة الخصائص التنظيمية، مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع، كما في الشكل رقم (20) و نعرض فيما يأتي لهذه العوامل[22]:

---

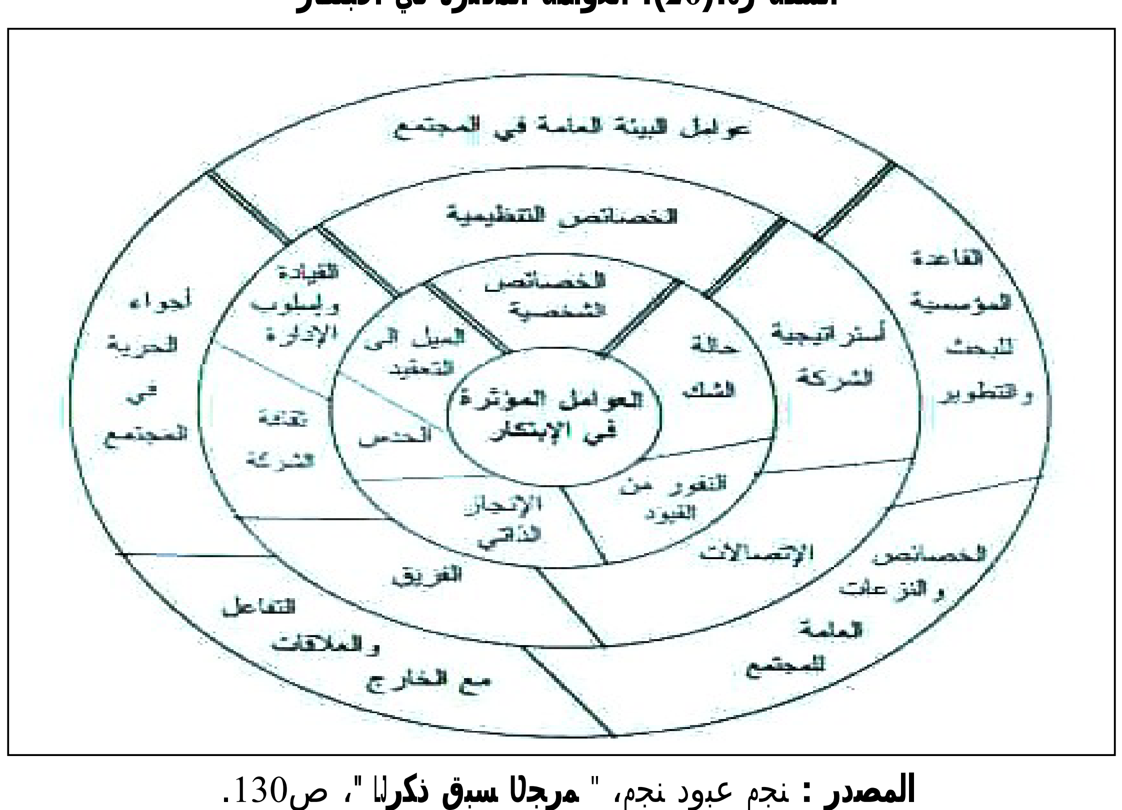
[21]: علي عبد الرضا الجياشي، **مرجع سبق ذكره**، ص74..

[22]: نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص129..

أولا : مجموعة الخصائص الشخصية

كما أشرنا من قبل أن المبتكر هو نقطة البدء، و إن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضع الإهتمام في السابق، فكان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتألقين عاليي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشاكل، و الإتيان بما هو جديد من عمليات و منتجات المؤسسة. و لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للانجاز الابتكاري، التي يختلف الباحثون في تحديدها، و إن كانوا يتفقون على البعض منها، و هي على وجه العموم: مستوى عال من الطاقة، عادات عمل مكرسة و فعالة، مستوى عال من المثابرة و الفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي غير الإعتيادي، الميل إلى المغامرة ، الحاجة إلى التغيير السماح بالغموض، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجه الذاتي، و الشخصية المندفعة. و يلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلا وفق هذه الخصائص لأن الكثيرين من الأفراد حتى غير المبتكرين قد يظهرون هذه الخصائص.

الشكل رقم (20): العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر : نجم عبود نجم، " **مرجع سبق ذكره** "، ص130.

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ، و لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم، و سياقهم التنظيمي، خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود و القيود، و هذا السياق بكثرة الروتينات و القواعد التي تحدد كل شيء، و تكافئ داخل الصندوق و تعاقب من هو خارجه. و لقد كشفت دراسات كثيرة أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الابتكار، حيث أن الهرمية و القواعد المقيدة و الإجراءات المطولة، تعيق تدفق الجهد الابتكاري في المؤسسات و تعمل على إبقاء الحالة القائمة و استمرارها .

و يمثل الابتكار الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة ، التغير مقابل الإستقرار ، و التفكير خارج الصندوق التنظيمي، لهذا فإن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الابتكار على صعيد الفرد المبتكر، الذي قد يبدو أنه يفكر خارج الفريق و يواجه أشكال الإعاقة التنظيمية في شركات النمط البيروقراطي أو النمط الميكانيكي، الذي لا يكون ملائما في الوقت الحاضر إلا في أضيق الحالات، حيث تكون البيئة الداخلية (الإنتاج الواسع و النمطي و إستراتيجية قيادة التكلفة حيث لا تتغير العمليات الإنتاجية و لا المنتج إلا في فترات طويلة) مستقرة ، و تكون البيئة الخارجية (عدم تغير الطلب في السوق إلا في المدى المتوسط أو الطويل) مستقرة ، و تكون البيئة الخارجية (عدم تغير الطلب في السوق إلا في المدى المتوسط أو الطويل)، و لكن هذا لا يكون ملائما للشركات القائمة على الابتكار و نمط التنظيم العضوي، حيث البيئة الداخلية سريعة التغير (الإنتاج حسب الطلب و إستراتيجية التميز في المنتجات)، و البيئة الخارجية سريعة التغير (بيئة المنافسة الشديدة التي تشهدها أسواق غالبية المنتجات). و إذا كان الأفراد المبتكرون موجودون في كل مؤسسة، فليس كل توفر ظروفها و عواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الابتكار و تطوره، لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية، و تأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية.

ثالثا : مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن أهمية البيئة العامة في المجتمع بالعلاقة مع الابتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة و المنتجات الجديدة. على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة فحسب، و إنما أهميتها تكمن و بأسبقية معينة في النزعات الوطنية، و الإستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء و الموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات. و عكس ذلك في القبول بالحالة القائمة و استمرارها و مقاومة تغييرها ، فالأفراد المبتكرون ينشأون في المجتمع و يترعرعون على تقاليده و تعاليمه و تطلعاته، و ثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى ، و بالتالي فإنهم يعملون في إطار و سياق إجتماعي – ثقافي متميز، و يتأثرون بطريقة التفكير و عمل الأشياء، و نوع الإستجابة

للتغيرات و المواقف المختلفة في المجتمع. فالأفراد، كل الأفراد، هم تلاميذ و طلبه ثقافتهم العامة في المجتمع. و لا شك في أن الابتكار يعتبر من الأحداث الكبيرة و المهمة لدى الأفراد و المؤسسات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة ، و يمكن أن نشير فيما يأتي إلى العوامل البيئية العامة في المجتمع و المؤثرة في إبتكار الأفراد و المؤسسات.

II. البحث و التطوير في الخدمات و المنتجات المصرفية:

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة و متكاملة، و ترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف، كما أنها عملية ضرورية و حيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع المصرف إلى تطوير خدماته المصرفية، لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة و جذب مزيد من الزبائن الجدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان عدم تحولهم إلى مصارف أخرى.

يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة لطلب على هذه الخدمات. و قد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية طرح منتجات معرفة حاليا في السوق و لكنها جديدة على المصرف.

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع المصرف التجاري التنافسي، و بالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل .

و تعد عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملا حيويا و أساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة، التي يتبعها المصرف بشكل فعال، للمحافظة على استمرار نشاط المصرف و تعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين و جذب زبائن محتملين، و زيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها، و تهدف عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى تحقيق الغايات التالية للمصرف :

1- جذب و استمالة زبائن جدد للمصرف؛

2- زيادة حجم التعامل من الخدمات المصرفية في السوق الحالية؛

3- تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها مصارف أخرى.

إن أهمية تطوير الخدمات المصرفية تتضح عندما ندرك التشابه بين الخدمات المصرفية المقدمة، و لذلك فإن الحاجة ملحة لتمييز هذه الخدمة عن الخدمات المشابهة.

و يتحقق التميز في الخدمة المصرفية عندما يستطيع المصرف أن يقنع عملاءه بأنه مؤسسة فريدة، في كل من نوعية و كمية الخدمات المقدمة، أو في المزيج الفريد للخدمات المقدمة.

1.II مشكلة التطوير والخدمات الجديدة:

كما سبق القول يعمل المصرف على التوصل إلى خدمات جديدة من أجل ضمان بقائه و استمراره ونموه، وتمكن الخطورة عندما يهمل المصرف هذا. وفي الجانب الآخر، وحتى لو افترضنا أنه من السهل التوصل إلى عدة خدمات جديدة , فكم منها يستحق له النجاθ. إن التوصل إلى خدمات جديدة يحتاللا إلى جهود ووقت وأموال وقد يتحقق لكل ذلك النجاθ أو جزء من النجاθ. إلا أن احتمالات الفشل قائمة ونسبتها عالية في الخدمات الجديدة. وبصفة عامة فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب[23]:

1. مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، ومن الصعب اكتشاف حاجات جديدة. ولكن ذلك بالطبع ليس مستحيلا فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار وسوف تستمر في الظهور مدى الحياة . فعلى سبيل المثال بالرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاللا إلى تطوير حيث أن 70% من استخدامها يتم لصرف النقد، ويجب أن تفكر المصارف في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى وأنشطة إعلانية عن المصرف وخدماته.
2. تحول شدة المنافسة دون السيطرة على سوق متسع بشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق وتقسيمه إلى قطاعات. ولذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من قطاϒ معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها. ويعنى ذلك بالطبع تحقيق مبيعات وأرباθ أقل حتى وإن تمكن المصرف من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة.
3. لابد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباϒ للزبون وتقدم له منافع كافية وفي نفس الوقت تحقق أرباحا مناسبة للبنك. وقد ازدادت القيود المفروضة على المصارف فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي ودور المصارف بالنسبة للاقتصاد الوطني.
4. هناك مشكلة ارتفاϒ تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة. ففي حقيقة الأمر لا تشتمل هذه التكلفة على ما يتحمله المصرف في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم استبعادها في أية مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة، كما سيتضح فيما بعد.

---

[23]: عبدλا ناجي، **مرجع سبق ذكره**، ص215.

5. هناك مشكلة عدد الخدمات التي تفشل، حيث إن احتمال نجاح الخدمة الجديدة أقل من احتمال فشلها في المتوسط كما أثبتت كثير من الدراسات .

وباستخدام معيار الربح للحكم على نجاح أو فشل الخدمة يمكن التمييز بين ثلاث حالات : أولها, عندما لا تكفى إيرادات الخدمة الجديدة من تغطية تكاليفها المتغيرة، وبذلك يتحقق الفشل الكامل للخدمة. ثانيهما: عندما تغطى الإيرادات التكاليف المتغيرة وجزء من التكاليف الثابتة ويعتبر هذا فشلا جزئيا للخدمة الجديدة. وأخيرا : عندما تغطى الإيرادات المحققة التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة مع تحقيق هامش ربح طفيف اقل من عائد الاستثمار الذي يحققه المصرف من الاستثمارات الأخرى البديلة, فيعتبر الفشل هنا نسبيا إلى حد ما.

6. قصر فترة نجاح الخدمة الجديدة, فحتى بعد اجتياز الخدمة لجميع مراحل تطويرها، فإن النجاح التي تحققه قد يجذب المنافسين عادة إلى تقليد المصرف أو تطوير منتجاته، مما يؤدى إلى التأثير على درجة نجاح الخدمة الجديدة المصرف، حيث قد يؤدى ذلك إلى انخفاض المبيعات وقد يصاحب ذلك انخفاض الأرباح التي تحققها الخدمة الجديدة.

وهناك العديد من الدراسات الخاصة بأسباب فشل المنتجات الجديدة منها على سبيل المثال إحدى الدراسات في اليونان ببحث أسباب فشل الخدمات الجديدة، وتحديد أنسب الإستراتيجيات التي يجب أن تتبعها المصارف لتطوير الخدمة وتعويض الفشل، وهو الأمر الذي يهتم به الزبائن الهامين.

وتوضح المشاكل السابقة العقبات التي تواجهها الإدارة عند المقارنة بين مخاطر عدم تطوير الخدمات أو التوصل إلى خدمات جديدة , وبين مخاطر ومشكلات تقديم الخدمة الجديدة. وتؤيد الاتجاهات والرغبة في التطوير دائما أهمية تطوير الخدمات للتوصل إلى خدمات جديدة مع محاولة تقليل المخاطر التي تتضمنها هذه العملية . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التنظيم الفعال لعملية التطوير والتطور الفني . ويمكن القول أن تطور الخدمات المصرفية أصبح نشاطا هاما في أي بنك للاستمرار في السوق و المنافسة.

2.II خطوات التطوير والتوصل إلى الخدمات الجديدة:

هناك عدة خطوات تتبع عادة للتوصل إلى الخدمة الجديدة . وتختلف الفترة الزمنية لكل خطوة عن الأخرى حسب نوعها و احتياجاتها وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي[24]:

1. التوصل إلى أفكار جديدة؛
2. تصفية (غربلة) الأفكار؛

---

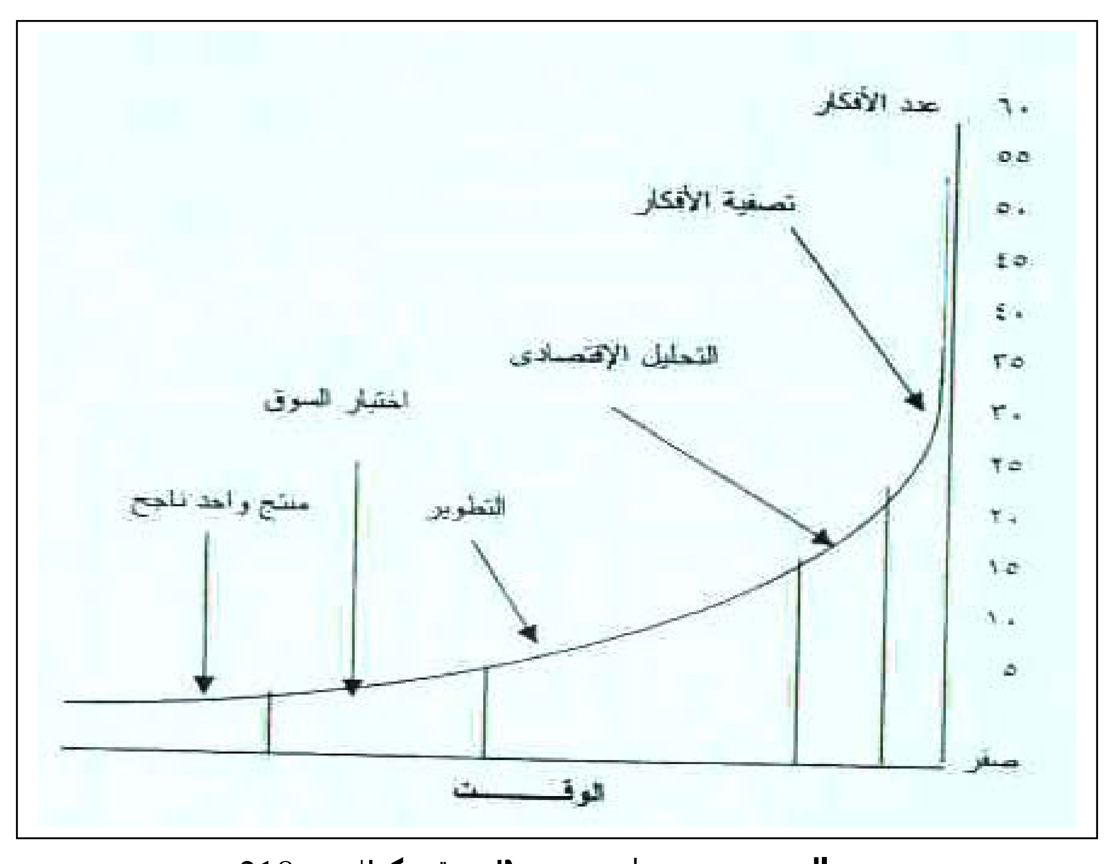
[24]: ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره**، ص.ص151-157.

3. تطوير وتحديد أساس فكرة التطوير والمبادئ التي تعتمد عليها عملية التطوير واختبارها؛
4. التحليل الاقتصادي (أو تحليل الأعمال) للأفكار؛
5. التطوير الفني للخدمة؛
6. اختبارا السوق للخدمة الجديدة؛
7. مرحلة التقديم للسوق.

وقد نصحت إحدى الدراسات بأهمية استمرار الاتصالات والتكامل، أثناء مراحل تطوير المنتج المصرفي الجديد، والأخذ في الحسبان مجموعة العوامل المتعلقة بالخدمة وبالمصرف، والمؤثرة على عملية التطوير.

ويوضح الشكل رقم(21) المراحل اللازمة لتطوير منتج جديد. ويتضح من الشكل أنه للوصول إلى منتج جديد واحد، أو خدمة مصرفية جديدة، تحقق نجاحا في السوق قد تستغرق هذه المراحل فترة طويلة وتكلفة عالية , ويوضح الشكل أيضا أنه قد يتم البدء بعشرات الأفكار والتي يقل عدد الصالح منها من مرحلة لأخرى على أمل التوصل لفكرة واحدة على الأقل يمكن تطبيقها.

الشكل رقم(21): مراحل تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة



المصدر: عبده ناجي، **مرجع سبق ذكره**، ص218.

1.2.II مرحلة التوصل إلى أفكار جديدة:

كلما زاد عدد الأفكار الجديدة زاد احتمال التوصل إلى أفكار صالحة للتطبيق . ولذلك فيفضل التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار . وقد لا يبذل المصرف جهدا في سبيل الحصول على هذه الأفكار حيث تتجمع لديه من مصادر مختلفة كآراء الموظفين والزبائن وأفكار الإدارة . ولكن هناك بعض المصارف التي تخصص أفرادا معينين للتفرغ ولو لفترة محدودة، أو تنشئ قسما متخصصا لمحاولة التوصل إلى أفكار جديدة تفيد في تطوير الخدمات الحالية أو للتوصل إلى خدمات جديدة .

ومن أهم مصادر الأفكار الجديدة ما يلي[25]:

1- **الزبائن:** حيث تعتبر مشاكلهم وحاجاتهم هي الإحساس بالحاجة إلى التطوير والتوصل إلى خدمات مصرفية جديدة. ويمكن التعرف على هذه المشكلات وتلك الحاجات، بعدة وسائل أهمها الاستقصاء والمقابلات وتلقى المقترحات وفحص الشكاوي .

2- **الخبراء**: وهم مصدر هام للأفكار، فالبحوث التي يجريها الخبراء في مجال التسويق المصرفي تعتبر مصدرا رئيسيا للخدمات الجديدة، وهنا تظهر أهمية نشاط البحوث والتطوير في المصارف.

3- **المنافسون:** تجب ملاحظة التطورات التي يجريها المنافسون من المصارف ومنظمات مالية، وتعتبر إعلانات المصارف المنافسة، والزبائن وقوة البيع، أهم مصادر الحصول على البيانات والمعلومات عن المنافسين.

4- **مندوبو البيع:** من واقع تعاملهم مع الزبائن، فهم يتعرفون على أسباب عدم رضائهم والتعديلات الممكن أن تشبع احتياجات الزبائن, كما يعتبرون من مصادر المعلومات عن أنشطة المنافسين.

5- **الإدارة:** تساعد جهود الإدارة، وبالذات العليا، في تحديد مجالات السوق التي تحتاج إلى إشباع جديد، وتوصى بأفكار جديدة يمكن أن تتحول إلى خدمات مصرفية جديدة.

6- **العاملون:** يمكن أن تصدر الفكرة من أي عامل في أي مجال من مجالات النشاط بالمصرف.

[25]: محمود أحمد محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص77.

2.2.II مرحلة تصفية (غربلة) الأفكار:

في المرحلة الأولى يتم التوصل إلى اكبر عدد من الأفكار الجديدة صالحة التطبيق, وبطبيعة الأمر لا تساعد الظروف (ولعل أهمها إمكانيات المصرف)، على تنفيذ كل الأفكار, هذا بالإضافة إلى اختلاف درجة جودة كل فكرة عن الأخرى. ولذلك تأتي أهمية المرحلة الثانية وهي محاولة تقليل عدد هذه الأفكار عن طريق تصفيتها بمعنى الإبقاء على أفضلها . وهنا تجب مراعاة عدم الوقوع في خطأ الإبقاء على أفكار كان يجب استبعادها، أو خطأ استبعاد أفكار كن من المفضل الإبقاء عليها.

وحتى تتم هذه المرحلة بكل تدقيق يتم تقديم الأفكار بغرض تصفيتها حسب معايير معينة يعطى لكل منها وزنا معينا.

3.2.II مرحلة تحديد أساس ومبادئ التطوير واختبارها[26]:

1.تحديد البدائل لكل فكرة : بالنسبة للأفكار التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة فإنها تحتاج إلى تطوير آخر. فلا بد من القيام بدراسة الأفكار للتأكد من قابلية كل منها للتحول إلى خدمة تحقق منافع معينة الزبون وتقابل حاجات معينة وترضي الزبون وتشبعه .

وفي حقيقة الأمر فإن الفكرة ليست خدمة و الزبون لا يشتري الفكرة بل يشتري الخدمة ومنافعها, وكل فكرة عادة ما تكون لها عدة بدائل لتتحول إلى خدمة, وذلك فيجب التفكير في عدة أمور قبل البدء في تحويل الأفكار إلى خدمات جديدة مثلا:

1 – من الذي سيتعامل في الخدمة الجديدة؟

2 – ما هي المنافع التي يتوقعها من الخدمة الجديدة؟

3 – متى يتم استخدام الخدمة الجديدة, أو ما هي أوقات استخدامها.

والإجابة على هذه الأسئلة وغيرها تجعلنا نصل إلى عدة بدائل لتنفيذ الفكرة .

2.اختيار البديل المقترح: بعد التوصل إلى البديل المناسب لتحويل الفكرة إلى منتج جديد وفقا لأساس معين، من المهم أن يتم اختيار الأساس الذي يبنى عليه الخدمة الجديدة، فمثلا إذا كان تقديم خدمة جديدة في صورة صندوق استثماري مخاطره محدودة مع عائد مناسب، وبحيث يجذب إدخارات صغار المستثمرين، فيجب اختبار هذا البديل عن طريق الحصول على إجابات عن الأسئلة التالية من عينة من الزبائن المتوقعين:

1. هل هذا الأساس واضح ومفهوم للعميل ؟

[26]: ناجي معلا، **استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره**، ص172.

2. هل تتميز هذه الخدمة عن المنتجات المنافسة في السوق ؟
3. هل يفضل الزبون المرتقب هذا المنتج على الخدمات المنافسة ؟
4. هل سيتعامل الزبون المتوقع في هذا المنتج ؟
5. هل سيقابل المنتج الجديد احتياجات الزبون المتوقع ؟
6. ما هي الاقتراحات ونواحي التطوير التي يوصى بها الزبون ؟

وتفيد الإجابات عن الأسئلة السابقة في تطوير أساس المنتج والمبدأ الذي يعتمد عليه، وفي تحديد إمكانية نجاحه مقدما. فقد يتم اختيار بديل آخر مشابه له أساس مختلف، مثلا نفس الصندوق الاستثماري ولكن له مخاطر عالية مع عائد متوقع مرتفع وذلك لشريحة أخرى من السوق.

4.2.II مرحلة التحليل الاقتصادي:

تهدف هذه المرحلة إلى توقع المبيعات ومن ثم الإيرادات والتكاليف وعائد الاستثمارات في المنتجات الجديدة وتحديد مدى مناسبة ذلك لأهداف المؤسسة وعندما تقابل هذه التوقيعات أهداف المؤسسة يتم تطوير الخدمة أو تحول الفكرة إلى خدمة جديدة .

والجدير بالذكر أن مرحلة التحليل الاقتصادي تستمر مع المراحل التالية أيضا، وبخاصة عند ما يتم الحصول على معلومات جديدة وتحدث تغييرات تحتاج إلى تقويم لتحديد أثرها على الإيرادات والتكاليف ومن ثم العائد.

5.2.II مرحلة التطوير الفني للخدمة الجديدة:

بالنسبة للأفكار التي يثبت التحليل الاقتصادي فائدتها أو نجاحها، تمر بمرحلة التطوير الذي يتولاها قسم البحوث والتطوير أو قسم تطوير الخدمة. وتعتبر هذه المرحلة من أهم وأخطر المراحل، حيث تبدأ عملية تحويل الفكرة إلى خدمة جديدة، ويتم قياس مدى إمكانية ذلك. هذا بالإضافة إلى أن هذه المرحلة قد تتطلب استثمارات كبيرة لتقديم الخدمات الجديدة، مثلا تطوير الصراف الآلي، أو قد تتطلب استثمارات محدودة نسبيا مثل تقديم أنواع جديدة مثل الشهادات الإدخارية ...الخ).

وفي هذه المرحلة يعمل قسم البحوث والتطوير على ترجمة الفكرة بكامل ما تحمله من خصائص، وسمات ورغبات الزبون، إلى نموذج للمنتج الجديد. ويتم اختيار نموذج الخدمة الجديدة فنيا للتأكد من توافر الخصائص المطلوبة. به وأيضا تتم مقارنته بالخدمات المناسبة في السوق وتستمر عملية التطوير وفقا لهذه الاختيارات ووفقا للأهداف المؤسسة وأساس التطوير، والمبدأ الذي يعتمد عليه إلى أن يتم الوصول إلى الخدمة الجديدة في نهاية هذه المرحلة.

ويصاحب اختيار هذه المرحلة اسم تجاري للخدمة الجديدة. ويراعي في اختيار الاسم أن يعكس بعض منافع الخدمة ويعكس جودتها، ويميزها، وأن يكون محددا ويسهل النطق به وتذكره به، وتذكره مثلا شهادة المليون أو صندوق العائد المضمون وهكذا .

6.2.II مرحلة الاختبارات التسويقية:

في هذه المرحلة يتم قياس وجهة نظر الزبون المرتقب عن الخدمة الجديدة واسمه التجاري . ولذلك قد يصمم المصرف برنامجا تسويقيا (مزيجا تسويقيا)ً للمنتج الجديد لعينة من الزبائن المرتقبين لقياس رد الفعل قبل تعميم التجربة على كافة الزبائن المرتقبين في كل المناطق .

وبالطبع تتكفل هذه المرحلة كثيرا، ولذلك تجب المقارنة بين الفوائد التي تحققها هده الاختبارات (تجنب فشل تسويق الخدمة الجديدة) وتكلفة القيام بهذه الاختبارات فبعض المصارف مثلا تكون واثقة بدرجة كبيرة من نجاθ الخدمة الجديدة ولا تمر بالتالي بمرحلة اختبار السوق وبنوك أخرا قد تجد أن الخسارة المتوقعة نتيجة لعدم القيام بهده الاختبارات تقل عن تكلفة القيام بالاختبارات ويخاف الأمر بالطبع من بنك لآخر كما يتوقف الأمر أيضا على طبيعة المنتج الجديد أو الخدمة المصرفية الجديدة ورغبات الزبائن.

وعلى كل فاختبارات السوق لها أهميتها وفوائدها فهي تساعد مثلا على تقدير المبيعات المتوقعة للخدمة الجديدة، كما على تحديد أنسب مزيج تسويقي له. وحتى تتحقق أقصى فائدة من إجراء هده الاختبارات يجب إجراؤها في مناطق ممثلة بقطاعات الزبائن، والسماθ بفترة كافية قبل الحكم على نتائج الاختبار .

وتجدر الإشارة أيضا أن البحوث تعتبر أساسية في المراحل الأخرى للتطوير، لبحث و دراسة المشكلات المتداخلة بين الموارد البشرية والإمكانيات التكوينية المادية الحديثة وبالذات عند نقل التكنولوجيا للبنك .

7.2.II مرحلة التقدي! للسوق:

في هذه المرحلة وبعد نجاθ المنتج وفقا لنتائج الاختبارات التسويقية، يعمل المصرف على توفير الإمكانيات اللازمة لإنتاﷲ أو تقديم المنتج الجديد، أو الخدمة المصرفية الجديدة وحسب السوق ، كما يعمل على إخراجه في الصورة النهائية، وما يميزه من اسم تجاري وعلامة تجارية وغير ذلك. بالإضافة إلى هذا يتم تخطيط وتنفيذ الأنشطة المختلفة وبالذات الأنشطة الترويجية، بما تشمله من إعداد و تدريب مندوبي البيع، وتخطيط الحملات الترويجية للمنتج الجديد أو الخدمة المصرفية الجديدة .

وفيما يتعلق بالتسويق الفعلي للخدمة الجديدة، قد يقرر المصرف دخول السوق بطريقة سريعة ومكثفة، وقد يعمل على دخوله تدريجيا وببطء ، ويتوقف إتباٻ أي من السياستين على نتائج دراسات المصرف و بالذات نتائج مرحلة الاختبارات التسويقية. فقد يقرر دخول السوق بسرعة إذا توقع إقدام بعض المنافسين على تقليده أو انتهاﷲ نفس السياسة. وعلى العكس قد لا يقرر دخول السوق، بل جزء منها إذا كان هناك تخوف وعدم ثقة في النتائج المنتظر أن يحققها الخدمة الجديد.

3.II الزبائن والخدمات الجديدة:

لا تنتهي الجهود التسويقية بمجرد الانتهاء من مراحل تطوير الخدمة الجديدة وتقديمها للسوق فالخدمة تعتبر جديدة، وبالرغم من مرورها بمرحلة الاختبارات التسويقية، إلا أن دراسة رد فعل الزبون وأثرها على أهداف المصرف يعتبر أمرا يحتاللا إلى مجهودات من نوY ٓخر. فقد يؤيد الزبون الخدمة الجديدة ويقوم بشرائها أو التعامل ويتكرر تعامله، وقد يرفضها تماما و لا يقوم حتى بتجربتها ثم لا يكرر التعامل بها، فسلوك الزبون يحدد مدى نجاθ أو فشل الخدمة الجديدة.

وتهتم المصارف بدراسة سلوك الزبائن و اتجاهاتهم نحو الخدمات الجديدة، والغرض من ذلك هو التأثير على هذا السلوك لتحقيق النجاθ للخدمات الجديدة عن طريق تأييد الزبائن أيضا . ويختلف هذا الأمر عن حالة المصرف الذي يسوق منتجا معروفا وليس جديدا، حيث يركز على ضمان ولاء الزبائن له ولخدماته وعدم تحولهم إلى الخدمات المنافسة .

فعلى سبيل المثال تمت إحدى الدراسات في كندا حول اتجاهات وردود أفعال كل من الزبون والتاجر نحو خدمة نقاط البيع المصرفية، وذلك بعد ملاحظة أن تكنولوجية البطاقة الذكية الآلية، التي تستخدم في هذه الحالة لسداد قيمة المستحقات بدلا من النقود، بدأت تفقد مركزها في السوق. وتوصلت الدراسة إلى نظام جديد ومقترحات تفيد في التغلب على مشاكل البطاقة الحالية. ويوضح هذا المثال أهمية متابعة مدى رضا المستخدمين للخدمة المصرفية الجديدة وتطويرها باستمرار، لضمان بقائها في السوق .

وهناك عدة بدائل عند تقديم المنتج الجديد أو الخدمة المصرفية الجديدة للسوق:

1. أن يقوم المصرف بتوزيعها بشكل مكثف في السوق، مع تنظيم الاتصالات مع الزبائن المتوقعين. وتكلفة هذا الأسلوب خاصة الترويجية تعتبر كبيرة .

2. أن تقوم المصرف بتكثيف توزيعه وحملاته الإعلانية والترويجية على فئة الزبائن الذي يتوقع استخدامهم للخدمة المصرفية الجديدة بكثافة. أي يركز على شريحة من الزبائن وليس كل الزبائن المتوقعين.

3. أن يقوم المنتج بتركيز اتصالاته على الفئة التي تقبل على استخدام الخدمات الجديدة وترويجها قبل غيرها من الفئات.

و يختلف الأفراد من حيث الوقت الذي يستغرقه كل منهم في تطبيق فكرة جديدة أو شراء منتج جديد .فهناك فئة مثلا مغامرة أو مبتكرة تقدم على استخدام وتجربة الخدمات الجديدة بمجرد ظهورها. وهناك فئة تقبل على الشراء أو الاستخدام بعد ذلك بوقت لاحق (أوائل المستعملين للخدمة), وذلك قد يركز المصرف على هذه الفئة المبتكرة في التطبيق إن وجدت ,وخاصة إذا توافرت عدة شروط:

1. أن تكون من الممكن الوصول إليهم عن طريق الترويج بتكلفة مناسبة؛
2. أن يكونوا من النوع كثيف التعامل مع مثل هذا النوع من الخدمات؛
3. أن يتمتعوا بقوة التأثير على رأي الزبائن باعتبارهم من فئة معينة أو أن مركزهم يؤهلهم لقيادة الرأي وبالتالي يساعدون على توزيع الخدمة الجديدة وانتشارها.

وقد قامت إحدى الدراسات بمحاولة التوصل إلى العوامل المؤثرة أو المحددة لاستخدام الانترنيت في الحصول على الخدمات المصرفية، وتعرضت الدراسة للمبادئ المتعلقة بانتشار المنتج الجديد وتوقعت دورا هاما وفعالا في المستقبل في استخدام الإنترنت في توزيع الخدمات المصرفية، وتوصلت إلى بعض العوامل التي تؤثر على درجة انتشار هذه الخدمة الجديدة في السوق .

4.II التنظيم المناسب لتطوير الخدمات المصرفية:

هناك عدة بدائل أمام المصرف لتحديد المسؤولية التنظيمية و عمليات تطوير الخدمات و استحداث المنتجات الجديدة. ويجب تأييد وتدعيم الإدارة العليا لفكرة التطوير والتحديث والعمل على تنفيذها. ويمكن إيجاز أهم هذه البدائل فيما يلي[27]:

1.4.II مديرو الخدمات : ويمكن أن يعهد المصرف إلى مديري الخدمات (الودائع –الائتمان ...)، بمهمة البحث عن خدمات جديدة . وقد يصعب نجاح هذا البديل , حيث أن هؤلاء المديرون قد لا يتوفر لديهم الوقت الكافي للاهتمام بعملية التطوير والبحث عن خدمات جديدة، نظرا لانشغالهم بالعماليات والأنشطة الخاصة بإدارة شؤون الخدمات الحالية ومعالجة مشاكلها.

2.4.II مدير الخدمة الجديدة: قد تنشأ وظيفة مدير أو أكثر للخدمات الجديدة، بحيث يكون متفرغا لعملية البحث عن الخدمات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية. ويفيد تطبيق مبدأ التخصص في هذه الحالة على زيادة كفاءة الأداء, ويكون هذا المدير على اتصال بالمستويات الأخرى بالمصرف, إلا أن فاعلية هذا البديل تقل عندما لا تكون هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لأفكار هذا المدير, أو عندما لا يكون على مستوى إدارة مناسب.

---

[27]: محمد ابراهيم عبيدات، **مرجع سبق ذكره**، ص123.

3.4.II لجنة الخدمات الجديدة: قد تشكل لجنة مكونة من مديري التسويق والعمليات، والتمويل و الاستثمار، والحسابات وجهات أخرى في المصرف، لفحص المقترحات المقدمة بشان تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة . ونظرا لعدم تفرغ أعضاء هذه اللجنة فقد لا تقدم نتائج فعالة. وبخاصة أن عملها أساسا البت في الأفكار والمشروعات المقدمة من نواحي متعددة.

4.4.II قسم تطوير الخدمات: تعمل المصارف الكبرى على إنشاء قسم المنتجات الجديدة أو تطوير الخدمات، وتفرض سلطات كافية لرئيسه ويكون على علاقة بالإدارة العليا, ويرفع تقاريره عادة إلى رئيس المصرف أو نائبه أو مدير التسويق، أو جهاز بحوث التسويق أو مدير البحوث والتطوير . ومن مهمة هذا القسم التوصل إلى أفكار جديدة وتقييمها مبدئيا، و توجيه جهود البحوث والتطوير والتنسيق بينها ثم القيام باختبارات الخدمة الجديدة قبل تقديمها للسوق.

5.4.II الفئة المؤقتة للتطوير: قد تلجأ بعض المصارف أو المؤسسات المالية إلى محاولة تفجير الطاقات الكامنة في بعض الأفراد والاستفادة منها في تطوير الخدمات والتوصل إلى خدمات جديدة. ووفقا لهذه الطريقة فإن جماعة العمل تتكون من أفراد من جميع أجهزة المصرف والتي يمكن بتعاونهم التوصل إلى أفكار جديدة وتقييمها واختبارها. وبمجرد التوصل إلى الخدمة الجديدة ينتهي عمل هذه الجماعة والتي تكون قد تفرغت تماما لفترة زمنية لعملية استحداث خدمات جديدة أو تطوير لخدمات حالية.

ومهما اختلفت الطريقة أو البديل المتبع فإنه يجب ملاحظة عدة اعتبارات عند تطوير الخدمات وهي:

1. أن وراء كل منتج جديد شخص معين يقود الفكرة ويروجها ثم يقنع الإدارة بها. ولذلك يتعين تحديد مسؤول عن الخدمات الجديدة؛

2. يجب عدم تشتيت المسؤولية عندما تشترك أو تساهم اكثر من جهة في عملية التطوير؛

3. يجب أن ينظر كل جهاز له علاقة بالمنتجات الجديدة (كالعمليات – التسويق – الاستثمار – التخطيط المالي)، إلى احتياجات المنتج الجديد، وليس إلى أهداف الجهاز فقط، حتى يتحقق النجاح للمنتج الجديد .

III. تطوير الخدمات المصرفية و استحداث الخدمات الجديدة:

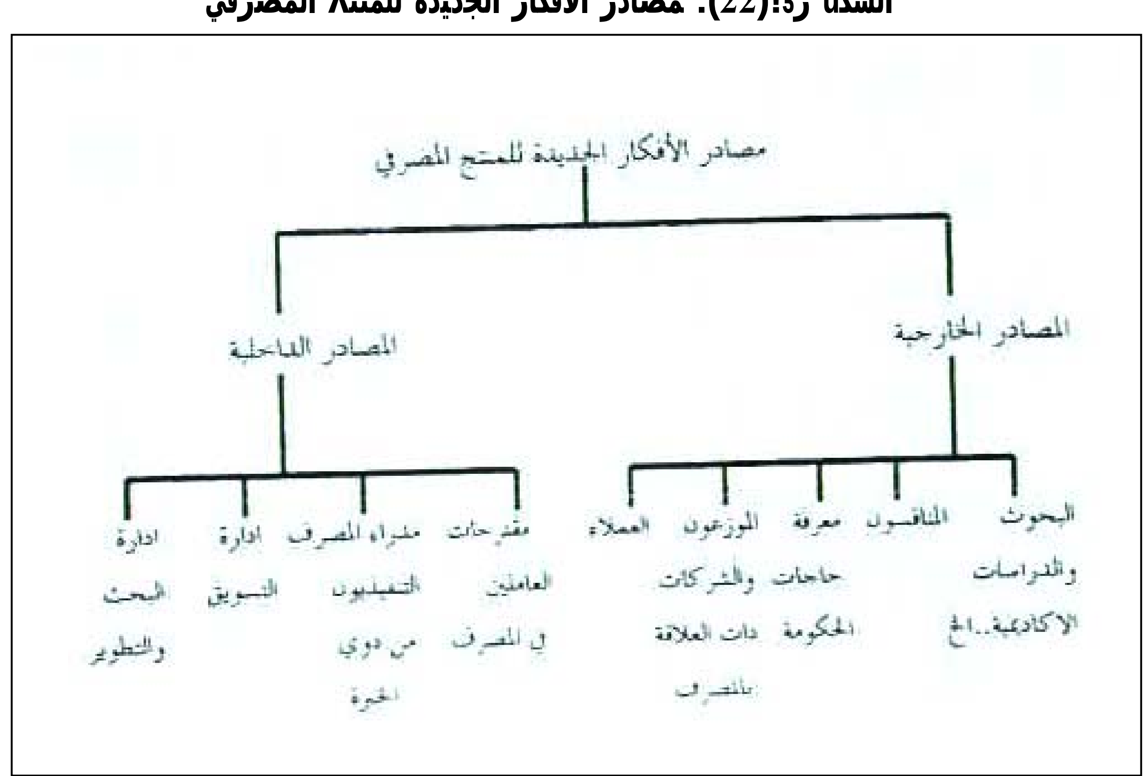
1.III مصادر الأفكار الجديدة للمنتج أو الخدمة المصرفية:

يمكن تصنيف مصادر الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات المصرفية إلي نوعين:

1. مصادر داخلية؛
2. مصادر خارجية.

الشكل رقم(22) يوضح وجود أربعة مصادر داخلية محتملة، و خمسة مصادر خارجية محتملة، و هي جميعها تساهم بطرق مختلفة لتوليد الأفكار الجديدة.

الشكل رقم(22): مصادر الأفكار الجديدة للمنتج المصرفي



المصدر: محمود أحمد محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص79.

إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة وضوحا، هي الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابع للصرف نفسه، فهذه الإدارة تضم متخصصين في مجالات مصرفية مختلفة، ولديهم خبرات متراكمة تؤهلهم لتقديم أفكار مبتكرة. وتقدم إدارة التسويق أفكارا جديدة أيضا بحكم التصاقها بالزبائن ومعرفتها باحتياجاتها ورغباتهم ومقترحاتهم المالية والمصرفية. ولا ننسى الدور الذي يلعبه المختصون من خبراء المصرف في توليد الأفكار الجديدة و إطار إطلاعهم الواسع على السوق المالية

والمصرفية لدرجة أن قسما منهم صار يتخصص في جوانب محددة من السوق دون غيرها، وهذا يعطيهم القدرة على الغوص في أعمال السوق.

أما بخصوص المصادر الخارجية فإنها ذات أهمية خاصة في دعم المصرف بالأفكار المصرفية الجديدة والمتجددة، و الزبائن هم مصدر لا يستهان به من مصادر الأفكار، حيث أن اقتراحاتهم وآراؤهم قد تؤدي إلى تكوين أفكار لخدمات جديدة مربحة. كما أن الموزعين والمؤسسات ذات العلاقة بالمصرف أو التابعة له، يزودون المصرف بالأفكار الميدانية باعتبارهم موجودين في السوق ولهم مصلحة في دعم المصرف بالأفكار والمقترحات .

ومن خلال معرفة متطلبات وحاجات الحكومة تتولد لدى المصرف أفكار جديدة لخدمات مصرفية جديدة، فالحكومة في كثير من بلدان العالم هي رب العمل الأكبر في السوق، وعليه فهي تلعب دورا مهما في الاقتصاد الوطني. أما بخصوص المنافسين فإن المصرف يستطيع أن يتعلم من أخطاء وقوى النجاح لدى المصارف المنافسة، ليتجنب الوقوع في نفس الأخطاء ويعزز الطموحات التي يحققها المنافسون لصالحه أيضا. وهناك المراكز والمعاهد الأكاديمية المتخصصة التي تقدم الأفكار الجديدة المبتكرة. من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات، واللقاءات المتخصصة التي تعقدها بشكل دوري وهي، والحالة هذه تعتبر مصدرا غنيا للأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات المصرفية.

2.III الأشكال المختلفة لتطوير المنتج المصرفي:

تأخذ عملية تطوير المنتج المصرفي أشكالا مختلفة هي:

1. إضافة خدمات جديدة إلى خط المنتجات المصرفية (توسيع خط الخدمات)؛
2. إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على منتجات مصرفية جديدة؛
3. إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات القائمة؛
4. مزيج من الطرق سابقة الذكر.

1.2.III إضافة خدمات جديدة إلى نطاق المنتجات المصرفية (توسيع نطاق الخدمات):

إن توسيع نطاق الخدمة بحد ذاته لا يؤدي إلى إحداث أي تمييز بين المنتجات المصرفية المقدمة من قبل المصرف المعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة. ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين هما:

1. سهولة تقليد الخدمة الجديدة من قبل المصارف المنافسة؛

2. أن نطاق الخدمات الحالية من الأتساع، بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفعالية إلى العملاء الذين لم يصبحوا بعد عملاء للمصرف المعني . وعليه فإن أية خدمات مصرفية جديدة ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقا ,سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من خدمات المصرف القائمة.

وبالإمكان دمج عملية تكوين خدمات جديدة مع وسائل أخرى لتطوير المنتج المصرفي بحيث ينتج عن ذلك نوع من التمييز. إلا أن هذا التمييز قد لا يتحقق هو الآخر إلا في حالة إضافة شئ جديد أو مبتكر للمنتج المصرفي بحيث يجذب انتباه و اهتمام الزبائن، ويخلق عندهم الرغبة لشرائه.

ومن المؤكد أن تكوين درجة عالية من تمييز المنتج المصرفي يعد مطلبا أساسيا لأي إستراتيجية تستهدف جذب الحسابات الجوهرية من المنافسين . وعليه فإن مجرد إضافة خدمات جديدة لن يؤدي إلى زيادة المبيعات. إلا أن عملية توسيع نطاق الخدمات المعروضة تعد من الوسائل الفاعلة التي تضمن زيادة البيع المتقاطع إلى أصحاب الحسابات الجوهرية القائمة . فتوسيع نطاق الخدمات المعروضة هي إستراتيجية موجهة في الغالب نحو أصحاب هذا النوع من الحسابات, أما الذين لا يحتفظون بحسابات مع المصرف. فإنه لم تبذل أي جهود لإبلاغهم بالعديد من الخدمات التي يقدمها المصرف. فالجهود الترويجية المصرفية تتم بشكل كامل في إطار الاتصال الشخصي المباشر بين مدير المصرف والزبون، أو على الأقل من خلال ما يوفره المصرف من منشورات وكتيبات في فروعه المختلفة .ويمثل التوجه نحو توفير الخدمات المالية في محطة تسوق واحدة أو في مركز مالي واحد و إستراتيجية ممكنة لتطوير المنتج المصرفي من قبل المصرف .

III.2.2 إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على منتجات مصرفية جديدة:

سبق وأن أوضحنا أن نطاق الخدمات المقدمة من قبل المصرف يعد واسعا بحيث يصعب الترويج له بكفاءة. وفي داخل هذا النطاق توجد مجموعات مؤلفة من الخدمات المصرفية والتي تصلح أن تلبي حاجات قطاعات سوقية معينة. إلا وبسبب عدم استحالة ترويج هذا النطاق الواسع من الخدمات المصرفية. فإن العميل قد لا يكون مدركا أو عارفا بوجود منتج مصرفي يكون قادرا على تلبية احتياجاته.

وعليه فإن الحاجة تقتضي أن يتولى المصرف مهمة تقديم منتجات مصرفية منفصلة. كل منتج يحتوي على خدمات معدلة يمكن الترويج لها بفعالية وتوجيهها صوب قطاعات سوقية معينة من خلال وسيلة ترويج ملائمة. وطبقا لاتجاهات المجموعة المستهدفة من العملاء المحتملين . وقد سبقت الإشارة إلى أن محاولة إقناع العملاء بتحويل جوهر حساباتهم لتتحقق، إلا في حالة إقدام المصرف على تمييز منتجاته المصرفية بشكل واضح وجلي وأكيد. إن الهدف السوقي هذا يتحقق فقط عندما يقوم المصرف بعملية تطوير لمنتجاته المصرفية بحيث تنطوي هذه العملية على اختبار وإعادة تأكيد،

وإعادة النظر في تشكيلة الحزمة الخاصة بالخدمات المصرفية . وذلك للتوصل إلى منتج مصرفي متميز فعلا، وواضح وموجه بدقة إلى قطاعات سوقية محددة .

3.2.III إحداث تغيير أو إجراء تحسين في الخدمات المصرفية المقدمة:

بالإمكان تعزيز المنتج المصرفي دون الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل ذلك زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة، أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان. إن هذين المثالين يمثلان شكلا من أشكال تطوير المنتج المصرفي الذي لا ينطوي على أي تغيير أساسي في الخدمات.

4.2.III إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

من المعروف أن مدى الخدمات التي يقدمها المصرف التقليدي واسع جدا, إلى الدرجة التي لا تمكن من ترويجها بفاعلية بل وترويج المصرف ككل. والحقيقة أنه ضمن هذا المدى يوجد مجموعات من الخدمات المرتبطة بحاجات قطاعات معينة من الزبائن. ومع ذلك فإنه بالنظر إلى عدم إمكانية ترويج كل الخدمات فإن العميل لا يكون مدركا لتطابق الخدمة المصرفية المقدمة وتلاؤمها مع حاجاته.

ونظرا لإمكانية إنتاج عدد من الخدمات المصرفية المنفصلة، فإن كل خدمة موجودة ترتبط بمجموعة قليلة من الخدمات المصاحبة المرتبطة بها. وهناك جدل دائر حول مدى أهمية التمييز في الخدمة المصرفية إذا ما اقتضت الحاجة إلى تحويل عملاء المصارف المنافسة إلى التعامل مع المصرف[28]. ولهذا فإنه قد يكون أقرب إلى التطبيق أن يتحقق هذا الهدف من خلال عملية تطوير خدمي تستهدف اختبار وتأكيد وإعادة تصميم الخدمات بطريقة تنتج من خلالها خدمات مميزة و ملموسة يمكن تقديمها لقطاعات سوقية معينة.

5.2.III تكييف وتنويع الخدمات الحالية:

إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية. فمثلا تعتبر أية زيادة في الحسابات المضمونة من قبل بطاقة ضمان الشيك أو الزيادة في عدد ونوع تجار التجزئة المشاركين في نظام البطاقة الائتمانية، شكلا من أشكال التطور التي لا تتضمن أي تغيير جوهري في الخدمة المصرفية. وفي المدى البعيد فإن هذا الشكل للتطوير الخدمي يمكن أن يكون ضرورة مستمرة يحتاج إليها المصرف لمجاراة منافسيه .ومع ذلك فإنه بسبب تعددية خصائص الخدمة المصرفية، وبصفة خاصة البعد اللامحسوس فإن التعديلات التي تتم على الخدمة المصرفية لا يكون لها في العادة أية أثار واضحة على التعامل، ولهذا فإن من الصعوبة بمكان النظر إلى عمليات تعزيز وتدعيم الخدمة المصرفية على أنها تمثل استراتيجية للتطوير.

---

[28]: عبد الرحمن عبد القادر شاهين، **المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، الجامعة الأردنية، الأردن،1995، ص100.

3.III العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:

هناك العديد من العوامل التي تحدد درجة انتشار ونجاح الخدمة المصرفية الجديدة أو المنتج الجديد, ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1. خصائص الخدمة الجديدة :ويقصد بذلك المزايا والمنافع التي تتمتع بها الخدمة المصرفية الجديدة ومدى اتفاقها مع حاجات ورغبات الزبائن وثقافتهم وخبراتهم. وفيما يتعلق بمزايا الخدمة للمستثمرين أو الزبائن, أفادت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات[29] بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة للانترنيت في الاتصال بزبائن القروض الشخصية لشراء مساكن قد حقق مزايا للمقترضين وخفض متوسط التكاليف للقرض.

2. خصائص المصرف أو المؤسسة المالية: تتوافر للمؤسسة المالية المعروفة في السوق ذات السمعة الطيبة فرصة أكبر من المؤسسات أو المصارف الصغيرة غير المعروفة، من حيث سهولة انتشار منتجها الجديد, وبخاصة عندما تتمتع بالمزايا السابقة. بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم الجيد لعملية اختبار الأفكار الجديدة والتوصل إلى المنتجات الجديدة والتخطيط الجيد لذلك لهما اكبر الأثر على توافر الخصائص الجيدة في المنتج الجديد وبالتالي سرعة انتشاره. هناك أيضا قدرة المصرف على تحديد فئات الزبائن للمنتج الجديد وقدرته على تخطيط الحملات الترويجية الفعالة باستخدام أساليب الاتصالات المؤثرة. وتساعد القدرة العالية للبنك في هذه النواحي على سرعة رواج وانتشار المنتج الجديد .

3. التأثير الشخصي: يلعب الأفراد دورا هاما في تحديد درجة انتشار الخدمة الجديدة, فللأفراد دورا هاما في التأثير على اتجاهات بعضهم البعض، وفيما يتعلق بالخدمة الجديدة فإن فئة الزبائن والمستعملين الأوائل للمنتج الجديد، يلعبون دورا هاما في التأثير على الفئات الأخرى عن طريق الاتصالات الشخصية والكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص لآخر، فالمعلومات التي ينقلها الشخص إلى الآخر لها دور كبير في التأثير على اتجاهاته نحو المنتج الجديد .

4. تصرفات المنافسين: للمنافسين دور هام أيضا على درجة انتشار المنتج الجديد، فعندما تشتد المنافسة وتكثر المنتجات الجديدة المتشابهة، تقل فرص انتشار المنتج الجديد بسرعة. على العكس عندما لا تكون للمنافسين سياسات قوية فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة. ويكون المصرف هو الرائد في السوق في هذا المجال، ففي هذه الحالة يسهل انتشار المنتج الجديد للبنك عن الحالة الأولى.

---

[29]: عبد الرحمن عبد القادر [illegible]ين ، **مرجع سبق ذكره**، ص115.

5. المتĞيرات الأخرnj: هناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما وإن اختلفت درجة الأهمية من منتج لآخر، مثل الحالة الاقتصادية والنواحي الاجتماعية والثقافية. وبالرغم من أن هذه العوامل تؤخذ عادة في الحسبان في مراحل تطوير الخدمة الجديدة إلا أن لها أثر أيضا في عملية الانتشار.

وبالنسبة لتأثير العوامل التكنولوجية ,فإن التطور التكنولوجي في أسواق معينة يساعد بعض المصارف على بيع القروض الشخصية للعملاء عن طريق التجارة الإلكترونية بدلا من الاتصالات الشخصية .

خلاصة الأمر فإن هناك مجموعة من هذه العوامل التي تستوجب دراستها، والتي تنقسم إلى نوعين: عوامل خارجية، عوامل داخلية.

- العوامۺ الخارجية: ترتبط هذه المجموعة من العوامل بالبيئة التي يزاول فيها المصرف أعماله، التي من شأنها التأثير على طبيعة ومسارات عملية تطوير الخدمة المصرفية، ومن أهم هده العوامل:

1. الزبون و المنافسةϫ
2. السياسات الحكوميةϫ
3. العوامل الثقافية والحضارية.

- العوامل الداخلية: تضۜ ǈǽǻǈ المجموعة من العوامل عدد من المؤشراƦ النابعة من البيƠة الداخلية للمصرف ومن أǈمها :

- وسائل وأساليب الرقابة الإدارية في المصرفϫ
- استعداد موظفي المصرف للتغييرϫ
- التنظيم الإداري للمصرفϫ
- العلاقة الداخلية السائدة في المصرف.

IV. استراتيجيات و متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية:

1.IV استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية :

تقوم عملية تطوير الخدمة المصرفية أساسا على دراسة تحليلية و واقعية لسوق الخدمة و معرفة المتغيرات المتعلقة بها و هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمصرف أن يتبناها لتطوير خدماته و منها[30]:

1. استراتيجية تنمية و تطوير السوق: و ترتكز هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بتطوير برنامج لخدماته، يمكن من خلاله إشباع حاجات و رغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام المصرف بتوسيع و تدعيم شبكة توزيعية لخدماته ، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها؛
- قيام المصرف بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة، و تكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات؛
- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين؛

2. **استراتيجية اختراق السوق :** و تقوم هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بزيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالي. و هذه الاستراتيجية تتطلب من المصرف زيادة جهوده التسويقية المختلفة بهدف:

- تشجيع الزبائن الحاليين للمصرف على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية؛
- محاولة جذب و استقطاب زبائن المصارف المنافسة لشراء خدمات المصرف؛
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للمصرف.

---

[30]: ردينة يوسف عثمان و جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص276-277.

2. **استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة و تحسين الخدمات الحالية:** و تقوم هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة، أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن، كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية.

4. **استراتيجية التنويع:** و تبني هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة، و عادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة كما أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة.

و الشكل الآتي وضح استراتيجيات تطوير و نمو الخدمات المصرفية.

الجدول رقم (8): مصفوفة الخيارات الاستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية

الزبائن / الخدمات	حاليون	جدد
حالية	استراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة
جديدة	استراتيجية تنمية السوق و توسيعه	استراتيجية تنويع الخدمات الجديدة

5. استراتيجية التمييز:

إن التحرك باتجاه استراتيجية التمييز يتطلب بالضرورة تطوير منتجات مصرفية واضحة المعالم، وتكون موجهة إلى قطاعات سوقية مختارة. ولأغراض ترويجية فإن جوهر منتج كهذا سيتألف من مجموعة من الخدمات التي تم اختيارها ذات علاقة وطيدة بالقطاع المستهدف. إن هذه المجموعة من الخدمات يتم الإبقاء عليها بشكل صغير نسبيا، وذلك للسماح بالتعريف أو الإبلاغ عن طبيعة الحقيقة الملائمة للمنتج المصرفي، دون أن يحصل إرباك في أذهان العملاء، و الخدمات المصرفية الكثيرة والمتنوعة غالبا ما تربك العميل، علاوة على أن المصرف نفسه قد يجد نفسه عاجزا عن إبلاغ السوق بهذا العدد الهائل من الخدمات .

ولهذا فإن استراتيجية التمييز تخدم سياسات المصرف الانتقائية الموجهة لقطاعات سوقية معلومة و مشخصة، يمكن أن نصور مثلا قيام مصرف بإعداد مجموعة حزمات خدمية موجهة إلى قطاع الطلبة أو لقطاعات ربات البيوت أو لقطاع الأغنياء...الخ.

وترافق إستراتيجية تمييز المنتج المصرفي عملية تقليص نطاق الخدمات لمقدمة، إذ ما أريد التركيز على قطاعات سوقية محدودة جدا فالاستغناء عن الخدمات غير الضرورية أو عديمة الصلة، يساعد في تقليص التكاليف، ويمكن الخدمة المقلصة من التنافس سعريا في السوق. وكبديل يستطيع المصرف أن يوجه طاقاته وإمكانياته إلى قطاعات سوقية متعددة في نفس الوقت، وفي هذه الحالة فإن تمييز المنتج لا يتطلب بالضرورة تقليص نظام الخدمة المقدمة إلا أن توجيه الطاقات والإمكانيات صوب قطاعات سوقية مختلفة في آن واحد لا يخلو من المشاكل والصعوبات .

ينبغي أن تستند عملية تطوير منتجات/ خدمات مصرفية جديدة، على تحليل متعمق ومتأن وشامل للسوق، وهناك أربعة طرق يمكن اعتمادها لتطوير المنتجات المصرفية وهي :

1- أن يتبع المصرف سياسة توسيع السوق أو التطوير من خلال تطوير البرامج، تسليف وإيداع جديدة تكون مصممة لتلبية الحاجات المحددة للقطاعات السوقية المختلفة؛

2- أن تقر إدارة المصرف بأن المصرف قادر، من خلال التسهيلات المتاحة له، على تقديم فرص لتنفيذ المنتج مثل تقديم خدمة إصدار الفواتير بالوحدات البديلة أو تنظيم قوائم بمرتبات العاملين في مؤسسة معينة، أو توفير خدمات مصرفية حاسوبية للزبائن، توفير أماكن لصرف النقد الفوري؛

3- تنفيذ سياسات تمديد المنتج من خلال استثمار خبرات ومهمات المصرف، مثل تقديم الاستشارة المالية للزبائن القائمين أو استقطاب حسابات جديدة؛

4- يمكن للمصرف أن يتبع سياسة النمو الاندماجي أو سياسة التنويع، من خلال إرساء خدمات لا تقع ضمن نطاق التجارة المصرفية المعتادة لكنها مكملة لها أو تزيد من إمكانية استخدام الخدمات القائمة.

2.IV متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية:

لقد أضحى لزاما على البنوك التجارية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، في هذا الخصوص يمكن تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية و التي تتمثل فيما يلي:

1.مواكبة تحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي: لاشك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية.

2. تنويع الخدمات المصرفية: في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك، ليس فقط من قبل البنوك المنافسة، ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية والمؤسسات التجارية الأخرى، ولا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، وإزاء هذا التحدي كان لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها. وفى هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول الي مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية ، ومن أهم هذه الخدمات:

- الاهتمام بالقروض الشخصية والتى تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء مساكن، وسيارات، وأجهزة منزلية أو استبدالها، أو لمواجهة مصاريف السفر أو العلاج، أو تكاليف الزواج، أو إقراض كبار موظفى الحكومة وشركات قطاع الأعمال العام والخاص.
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمصغرة.

3. الارتقاء بالعنصر البشري : إن العنصر البشرى يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، لذا يجب تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية، بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية، وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

4.تطوير التسويق المصرفي : يعد تبنى مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، و التي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته.

5.مواكبة المعايير الدولية: في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة، فرضت على صانعى السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير، الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك التجارية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في

سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفي ، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها.

6. تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي الجزائري:

يعد تطوير الجهاز المصرفي أحد الأهداف الرئيسية التى توليها الدولة أهمية قصوى فى وقتنا الحاضر باعتبار أنه مسألة مصيرية فى مستقبل الاقتصاد الجزائري، لذا فإننا لا يمكن أن نغفل الدور الذى يمكن أن تلعبه الدولة ومؤسساتها المختلفة، وبالأخص البنك المركزى، فى تفعيل هذا التطوير وهو ما سنوضحه فيما يلى:

- تهيئة المناخ التشريعى ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة فى ظل العولمة والتحرر الاقتصادى العالمى، وفى هذا الإطار يجب العمل على ما يلى :
  - الإسراع بإصدار القانون الموحد للبنوك، الذى يستهدف ضمان وسلامة أداء الجهاز المصرفي، ومسايرة الاتجاهات العالمية، وتطوير القطاع المالى على نحو يدعم الجهاز المصرفي ويؤهله لمواجهة المنافسة الخارجية.
  - الإسراع فى سن التشريعات الخاصة بنظم الدفع الإلكترونية التى تنظم العلاقة بين أطراف العملية، هذا الى جانب دراسة تأسيس هيئة للإشراف على توثيق التوقيع الإلكترونى، وفض أية نزاعات قد تنشأ بين البنوك وعملائها.
  - تطوير وتقوية الدور الرقابى والإشرافى للبنك المركزى على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التى أصبحت تتعرض لها البنوك فى ظل اقبالها المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة، بحيث تتم عملية التطوير فى ضوء المبادئ الرقابية التى صدرت عن لجنة بازل عام 1997 وما طرأ عليها من تعديلات.
  - العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك.
  - ضرورة قيام البنك المركزى بتوفير الإطارات الفنية اللازمة كما وكيفا لتحليل البيانات الواردة من البنوك من ناحية والوفاء باحتياجات المراقبة الميدانية و الدقيقة والمستمرة على جميع وحدات الجهاز المصرفي من ناحية أخرى.

خلاصة الفصل الثالث

لقد التوصل من خلال هذا الفصل إن تطوير الخدمات المصرفية غالبا ما يكون لتحقيق غرضين أساسين هما:

- تحديد الانحرافات في أداء النشاط المصرفي عن أهدافه الرئيسية، فمن خلال تحديد هذه الانحرافات، يمكن تطوير استراتيجيات مناسبة لتصويبها و العمل على تجنبها مستقبلا.
- تحديد مدى مساهمة كل خدمة مصرفية في تحقيق أهداف المصرف الرئيسية.

كما توصل استنتاال أن عملية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مراحل متعددة تشتمل عادة على الخطوات التالية التي تسمى خطوات تطوير المنتجات(الخدمات) الجديدة، و هي سبع خطوات رئيسية تفرض كل منها مجموعة تحديات يجب أن تكون الإدارة التنفيذية مستعدة لها و هي :

- توليد الأفكار حيث يتم البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية، ومن مصادر متعددة؛
- غربلة الأفكار أي فرز و تخفيض عدد الأفكار إلى أقل عدد ممكن، ثم تحديد الفكرة المناسبة و المهمة لتطوير الخدمة المصرفي؛
- تطوير مفهوم الخدمة المصرفية بحيث تتضح أهمية هذه الخدمة و مدلولها للزبون؛
- اختبار مفهوم الخدمة المصرفية حيث أن قابلية تسويق الخدمة المصرفية و الجديدة و احتمال نجاحها بالسوق تعتمد على النتائج التي تصدر عن هذا الاختبار؛
- التحليل التجاري ؛
- التطوير النهائي للخدمة المصرفية؛
- الاختبار التسويقي و معرفة ردود أفعال الزبائن.
- طرح الخدمة المصرفية في السوق على نطاق واسع.

كما أن من بين الأهداف المهمة لعملية تطوير الخدمات المصرفة زيادة الإنتاجية للمصرف و ذلك عن طريق استخدام تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة في الخدمات المصرفية و هذا ما سنحاول توضحيه بالتفصيل في الفصل المقبل.

الفصل الرابع : انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الخدمات المصرفية

تمهيد الفصل الرابع

1. الحداثةالمصرفية
2. البنوك الإلكترونية
3. المعاملات المصرفية الافتراضية

خلاصة الفصل الرابع

تمهيد الفصل:

إن الاقتصاد العالمي يشهد ثورة معلوماتية في كل القطاعات، خاصة القطاع المصرفي. تدل عليها مؤشرات تصف هذه التحولات، فقد أدى هذا إلى نمو وزيادة مستدامة في الإنتاجية بسبب فرضية التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة في كل القطاعات بدون استثناء.

فتكنولوجيا المعلومات تأثر في الاقتصاد تأثيرا إيجابيا كأداة هامة لتحسين الأداة، نتيجة لازدياد المعارف على كل المستويات حيث نجد أن حداثة القرن الحالي قد تجسدت في ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

نتناول في هذا الفصل الحداثة المصرفية، خاصة الحداثة المصرفية كجزء من هذه الحداثة الشاملة أو العامة قد تجسدت في ظهور البنوك الإلكترونية و التي غيرت طبيعة، و مكان، و زمان تقديم أداء الخدمات المصرفية، و لا شك سوف يترتب عليها تغيرات جذرية في جوهر، و شكل، و استراتيجيات البنوك، و سياساتها في شتى مجالات عملها، مما يلزم معه تحديد ماهية البنوك الإلكترونية؟ و ما هو مفهومها؟ و كيف كانت بدايتها؟ و ما هي آفاق تطورها؟ ثم ما هي آفاق ما بعدها؟

و يقع هذا الفصل في ثلاثة مباحث:

I. مفهوم الحداثة المصرفية

II. البنوك الإلكترونية و تطورها.

III. المعاملات المصرفية الافتراضية.

I. الحداثة المصرفية :

يشهد الفكر المصرفي العالمي منذ مطلع التسعينات من القرن العشرين ثورة واسعة النطاق نتيجة ما يمكن أن نطلق عليه حداثة مشارف القرن الواحد و العشرين، و التي أحدثت شكلا من أشكال الحداثة و التطور، و ذلك نتيجة الطفرة التكنولوجية الهائلة التي أثرت على كافة نواحي الحياة.

فقد كان للثورة الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و التي انعكست على كافة نواحي أنشطة البنوك، سواء في جانب إدارة عملياته أو نوعية و مستوى ما يؤديه من خدمات، أثرها الكبير في خلق بيئة تنافسية جديدة و شديدة بين المؤسسات المصرفية للحفاظ على الحجم المناسب من السوق للبقاء، و تلافي البديل الآخر و هو الخروج من هذا السوق.

و قد استلزم هذا الأمر إحداث حركات تصحيح و مراجعة واسعة النطاق في مجتمع البنوك و المصارف شملت عدة جوانب رئيسية هي ما يلي[1]:

- الفكر المصرفي المحلي و الإقليمي و العالمي؛
- الرؤية المصرفية المحلية و الإقليمية و العالمية؛
- السياسات المصرفية المحلية و الإقليمية و العالمية؛
- رسالة البنك المجتمعية تجاه المجتمع المحلي و الإقليمي و العالمي.

و قد دعم هذه الجوانب احتياجات الاقتصاد العالمي لآليات مصرفية عالية الكفاءة و الدقة توفر التمويل بأنواعه المختلفة، و بما يتناسب مع توسع النشاط العالمي و عملياته ما بين الحدود، سواء من حيث حركات رأس المال، أو من حيث التحويلات المالية عبر مراكز و أسواق المال المختلفة.

و قد اختلفت الاستجابة، و اختلف الاستيعاب لهذه الثورة التكنولوجية من مجتمع لآخر حسب درجة رصد هذه المجتمعات و المصارف لما يدور حولها من عمليات تحديث ارتبطت بالحداثة، و استعدادها بفكر و منطق ما بعد الحداثة، و إذا كان الأمر كذلك فيلزم أن نصل إلى مفهوم للحداثة من المنظور المصرفي، و بالتالي لمفهوم ما بعد الحداثة.

---

[1]: حافظ كامل الغندور، **محاور التحديث في المصارف العربية**، اتحاد المصارف العربية،لبنان، 2003، ص.ص18-19.

1.I مفهوم الحداثة من المنظور المصرفي:

يعد مصطلح و لفظ الحداثة أحد أكثر المصطلحات و الألفاظ المثيرة للجدل، فقد بدأ تداوله و ترديده كثيرا في الآونة الأخيرة بين الخبراء و المتخصصين، سواء في مجال الاجتماع أو السياسة أو الاقتصاد أو الثقافة، ثم في المجال المصرفي، و قد اتجه مفكرو كل مجال، بل فيما بين مفكري المجال الواحد، إلى تشكيل و إسباغ مفاهيم مختلفة للحداثة، كما استخدم عدد منهم مرادفات لها.

فعدد غير قليل من المفكرين على اختلاف اهتمامهم قد عبروا عن مفهوم الحداثة على أنها عمليات التحديث التي اتخذت ملامح و سمات حقبة زمنية بعينها، و التي أرخ و شخص لها بعض المنظرين و حددوا لها بداية و نهاية حسب رؤية كل منهم، كل في مجاله، كما تناول عدد من المفكرين عددا من الألفاظ التي اعتبروها مرادفا للحداثة.

و من ثم فإن تحديد مفهوم ما بعد الحداثة بشكل عام يتطلب أولا تعريف ما هي الحداثة كظاهرة، و كحالة، و كعملية، و ما يرتبط بذلك من ضرورة التطرق إلى المفهوم الفلسفي للمصطلحات المتعلقة بالحداثة و المتشابهة ببعضها أو المستخدمة في نطاقها مثل الحديث، و الجديد، و المعاصر، و التحديث، و العولمة، و كلها ألفاظ قد تكون في مجملها مرادفة للحداثة، إلا أن المتمعن فيها يجد فروقا كبيرة يجب تداركها للوصول إلى التعريف الدقيق لما بعد الحداثة المصرفية.

فلفظ الحديث أو الجديد يعني سمة يتميز بها الحاضر أو الآونة الأخيرة في مقابل الماضي البعيد[2]، و يقوم هذا المفهوم على فكر مفكري علم الاجتماع في رصد التطورات الحادثة في المجتمعات، و خاصة خلال القرن التاسع عشر و النصف الأول من القرن العشرين، و التي تميزت بمرحلة صناعية و احتكارية كانت المحرك الرئيسي في تطور اقتصاديات العالم الرأسمالي (أوربا – الولايات المتحدة الأمريكية) مقارنة بالحقب التاريخية السابقة.

و قد ترسخ مفهوم الحديث بصورة قوية في الغرب ثم انتقل إلى سائر بقاع العالم عبر العلاقة الاستعمارية غير المتكافئة و الرأسمالية العالمية، و بصفة عامة فالحديث يشير إلى المجتمعات الصناعية الحديثة و ما بعد الصناعية حاليا و التي لا تكون في العادة رأسمالية بالضرورة.

إن الحديث بهذا المعنى يختلف تماما عن لفظ " معاصر " الذي يعبر عن الوضع الراهن أو ما ينتمي إلى العصر الحالي و الحقبة الراهنة، و ليست الآونة الأخيرة أو مقارنتها بالماضي البعيد.

---

[2]: حافظ كامل الغندور، **مرجع سبق ذكره**، ص21.

أما لفظ التحديث فيقصد به التوافق مع الفكر الحديث، و قد ظهر هذا اللفظ عام 1770، و قد عرفه**(Black)** بأنه: " العملية التي تكيفت بها المؤسسات المتطورة تاريخيا مع الوظائف سريعة التغيير التي تعكس الزيادة غير المسبوقة في معارف الإنسان،، و التي سمحت له بالسيطرة على بيئته و الاستفادة من إمكانيتها و مواردها و واكبت الثورة العلمية " [3]، و كانت جذور عملية التكيف هذه و تأثيراتها الأولية تكمن في مجتمعات أوربا الغربية، بل إن هذه التغيرات امتدت في القرنين التاسع عشر و العشرين إلى المجتمعات الأخرى، و أدت إلى تحول عالمي يؤثر على كل العلاقات الإنسانية.

كما يرى ""**Levy** " أن تعريف التحديث يتوقف على مدى استخدامات المجتمع لمصادر القوة، و الاستعانة بالأدوات و المعدات، التي تساعد على تعظيم ناتج مجهود البشر، و يعد المجتمع أكثر تحديثا أو أقل، تبعا لمدى زيادة استخدام أفراده للموارد الاقتصادية غير المستغلة، أو استعانتهم بأدوات لمضاعفة تأثير جهودهم[4].

و توضح مجموعة "**Weiner** " أن كل فرع من الفروع العلوم الاجتماعية يركز على عناصر متباينة من عملية التحديث، فيرى الاقتصاديون التحديث في المقام الأول من منظور تطبيق الإنسان للتقنيات – فقط – بغرض السيطرة على موارد الطبيعة لتحقيق زيادة ملحوظة في نمو الناتج الفردي للسكان، بينما يركز علماء الاجتماع و الأنثروبولوجيا الاجتماعية كل اهتمامهم على عملية المفاضلة بين المجتمعات لتحديد مقومات التحديث التي تميز المجتمعات الحديثة عن غيرها، و يستكشفون الطريقة التي تنشأ بها بنى جديدة لاتخاذ وظائف جديدة. في حين يركز علماء السياسة على مشكلات الدولة و بنية الحكومات مع حدوث التحديث و كيفية زيادة قدرة الدولة على إحداث التغيير، و أسلوب تعاملها مع الصراع الاجتماعي.

أما العولمة فتعرفها المنظمات الدولية و كبار المتخصصين بصيغ مختلفة، إلا أنها تكاد جميعا أن تتفق في مضمونها، و لعل من أهم هذه التعريفات ما يلي[5]:

1. يرى صندوق النقد الدولي "IMF" أن العولمة ما هي إلا تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم، بوسائل عدة، منها زيادة حجم و تنوع معاملات السلع و الخدمات عبر الحدود، و التدفقات الرأسمالية الدولية و ذلك من هلال سرعة و مدى انتشار التكنولوجيا.

2. تعرف منظمة الانكتاد "UNCTAD" العولمة على أنها المرحلة الثالثة من مراحل التدويل حيث تتمثل أولى هذه المراحل في التجارة الدولية، أما المرحلة الثانية و التي بدأت في السبعينات فقد تمثلت في الاندماج المالي الدولي، و في بداية الثمانينات بدأت المرحلة الثالثة و هي العولمة، و التي أصبحت

[3]: نفسه، ص21.

[4]: عمر صار، **العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية،الاسكندرية، 2001، ص5

[5]: نفسه، ص6-15.

السائدة في العصر الحالي، و التي تم فيها زيادة التفاعل بين الدول في مجال التجارة العالمية و الاستثمار الأجنبي المباشر و أسواق رأس المال، كما حفز من عملية العولمة التقدم في النقل و الاتصالات، و تحرير و إلغاء القيود على تدفقات رأس المال و التجارة على المستويين المحلي و الدولي.

3. فيما يري **اسماعيل صبري عبد الله**، و هو يستخدم لفظ الكوكبة بدلا من العولمة، حيث إن كلمة الإنجليزية التي تعبر عنها مشتقة من كلمة "Globe" بمعنى الكرة الأرضية و ليست كلمة "World"، ثم يعرف بعد ذلك الكوكبة على أنها التداخل الواضح لأمور الاقتصاد و السياسة و الثقافة و الاجتماع و السلوك، دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول أو الانتماء لوطن محدد، أو ولاء لدولة بعينها دون غيرها.

في إطار المفاهيم السابقة: الحديث، المعاصر، التحديث، العولمة، يعكس مفهوم الحداثة بعدا أكثر امتدادا، و إطارا أكثر شمولية، إذ إنه يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. البعد الأول: مضمون الحداثة و ما بعدها؛
2. البعد الثاني: إطار الحداثة و ما بعدها؛
3. البعد الثالث: عملية الحداثة و ما بعدها.

من ثم فإن علاقات المضمون و الإطار و العملية، قد أعطت لظاهرة الحداثة معنى خاصا، يستمد خصوصيته من خصوصية توازنات ديناميكيات التحديث، و من مرجعية الاستناد إلى آلياتها، و من رؤية استشرافية لتجليات إفرازاتها و نتائجها. أي أنها ليست بمجرد تغيير أو تتابع أحداث، فهي انتشار منتجات النشاط العقلي (العلمية – التكنولوجية – الإدارية) و تقوم على العلم استبعاد أي أفكار روحية غير مادية – و التي تقتصر على الحياة الخاصة لكل فرد – ولكنها لا تعبر عن تطبيقات تكنولوجية للعلم فقط، بل تعبر بالدرجة الأولى عن الانتقال من الدور المحدود لعملية العقلانية إلى فكرة المجتمع العقلاني الأكثر شمولا، و الذي يقوم فيه العقل بتوجيه النشاط العلمي التقني و إدارة الأشياء و حكم البشر، ففاعل الحداثة ليس بفئة أو طبقة اجتماعية معينة، بل هو العقل نفسه و ما يرتبط به من التخلي عن أي معتقدات و أشكال التنظيم الاجتماعي و السياسي التي لا تؤسس على أدلة من النوع العملي المبني على العقل، فالحداثة ليست بالحديث أو الجديد فهي لفظ أشمل من ذلك بكثير[6].

لقد أضاف "**Bhabha** " بعدا جديدا لمفهوم الحداثة عندما تناول الإطار الزمني للحداثة، فلو أخذت الحداثة بمعنى اعتبارا من الوقت الراهن أو الآونة الأخيرة في مقابل الماضي البعيد، فهي إذا موجودة في كل مكان، و لو أنها قد تتخذ مداولات مختلفة بعض الشيء تبعا للفروق اللغوية و الثقافية،

---

[6]: حافظ كامل الغندور، **مرجع سبق ذكره**، ، ص23.

كما أن لها وجودا في عصور مختلفة، فلكل تكرار لدالة الحداثة يعد بعدا مختلفا و قاصرا على الظروف التاريخية و الثقافية التي تحيط باستخدامه.

في ذلك الإطار يمكن التوصل إلى مفهوم الحداثة على أنها الإطار الفكري العام و الراقي، المبني على الأدلة العلمية، و الدافع لوجود كل ما هو جديد و الذي يتم في سياقه التحديث لزيادة مستويات رفاهية المجتمعات المختلفة. و الحداثة لا تعبر عن زمان محدد، ماضيا، أو حاضرا، أو مستقبلا، إنما هي "طفرة" في أي زمان مما يؤرخ لها في التغيير إلى الأفضل، إذ تكون الدافع لوجود كل ما هو جديد و يتم في سياقه التحديث.

و من مجموع ما تقدم يمكن استخلاص ما يلي[7]:

ن الحديث أو الجديد هو سمة ما يميز ما ينتمي للحاضر أو الآونة الأخيرة صفة أو زمانا، بمعنى تعبيره عن "صفة" أو "زمان" أو كليهما في وقت واحد، فإذا قلنا هذا الفكر حديث أو جديد كان تعبيرا عن أنه فكر مغاير عن الفكر السائد، و بهذا يكون وصفا للفكر أو قد يكون فكرا للحاضر و للآونة الأخيرة، و هو ما يمثل زمان هذا الفكر.

المعاصر هو تعبير عن الوضع الراهن كظرف زمان، فإذا قلنا هذا الفكر معاصر فهو تعبير عن أنه يخص الفترة الراهنة قصرت أو طالت تلك الفترة حسب مقصد مستخدم التعبير، فقد تكون عقدا أو سنة و لكنها بالتأكيد لا تخص الماضي البعيد، و ليس بالضرورة أن كل معاصر يكون حديثا أو جديدا، فالحديث أو الجديد غالبا ما يكون تعبيرا عن الأحداث من مجرد المعاصر.

التحديث فهو عملية التوافق مع الحديث، فإذا قلنا هذا الفكر يحتاا إلى تحديث، فهذا يعني أنه يحتاا توفيقه أو تحويله إلى فكر يتفق و الفكر الحديث أو الجديد، على النحو السالف بيانه صفة أو زمانا.

العولمة فهي تعبير عن حالة عالمية سائدة في الآونة الأخيرة تتجسد في زيادة حجم و تنوع معاملات السلع و الخدمات عبر حدود الدول، لتصبح تلك الحدود مجرد خطوط سياسية و جغرافية لا معنى لها في المعاملات.

ما الحداثة فإن معناها و مجالها أوسع من كل ما يبدو من تعبيرات سابقة، فهي تستوعب كل معانيهم، في ن واحد فهي "معاصر" و هي "حديث" و هي "جديد" و هي تحديث و هي عولمة، فهي الإطار الفكري العام الراقي المبني على الأدلة العلمية و الدافع لوجود كل ما هو جديد، و الذي يتم في سياقه التحديث لزيادة مستويات رفاهية المجتمع، و الحداثة لا تعبر عن زمان محدد ماض أو حاضر أو مستقبل، فهي ظاهرة متكررة الحدوث إذا نظرنا إليها كحالة، و إذا استخدمناها كعملية مرتبطة

---

[7]: حافظ كامل الغندور، **مرجع سبق ذكره**، ، ص.ص25-26.

بنظريات المكان و الزمان، و من ثم يمكن القول إنها ظاهرة مكانية، أي تنتهي الحداثة بانتهاء أحداثها، و لكن تمتد إلى ما بعدها، و التي تفترض دائما حدوث حداثة جديدة، إنما لكل حداثة زمان، أي لكل زمان إطار فكري راقي يتجسد في "طفرة ما" يؤرخ لها، تكون بمثابة الدافع لوجود كل ما هو جديد و يتم في سياقه التحديث لزيادة مستويات رفاهية المجتمع، و لا بد أن تطل تلك الطفرة في زمان ما، من مكان ما، لتشع و تنتشر و تؤثر على العالم بأسره، لتستقبلها كل بقعة بقدر قدرتها على الاستقبال، و تعطي لها بقدر قدرتها على التفاعل معها و الابتكار و التطور و الإبداع.

إن الحداثة من منظور المصرفي هي عملية استشراف لآفاق ما يمكن أن يكون عليه العمل المصرفي، سواء من حيث عمليات المصرف أو مستوى و عدد خدماته التي يقدمها لزبائنه، و استشراف لآفاق تطبيق الطفرة التكنولوجية أي هي فكر استراتيجي يستند إلى رصد و تتبع و تحليل و دراسة حداثة لكل زمان المتمثلة في كل نتاج علمي بشري يرقي إلى المستوى الطفرة العلمية في أي مجال من مجالات الحياة لتطويعه و الاستفادة منه في تحقيق حداثة مصرفية.

2.I خصائص التقنيات التكنولوجية الحديثة:

إن تكنولوجيات المعلومات (IT) و تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات (ICT)، و التجارة الإلكترونية (e-trade)، و الأعمال التجارية الإلكترونية (e-busniness)، و الأنترنت (Internet) و الشبكة (Web)، و برتوكول التطبيق اللاسلكي (WAP) و البوابات الإلكترونية، و التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)، و لغة وضع العلامات القابلة للتمديد للأعمال التجارية الإلكترونية (ebXML)، كلها مختصرات و مفاهيم كثيرا ما يواجهها المرء في أي مناقشة للممارسات التجارية الحديثة. و فيما يلي تعاريف موجزة لها و لبعض العبارات المفيدة الأخرى.

فتغطي تكنولوجيا المعلومات (IT)، جميع جوانب تناول و تجهيز المعلومات. و تشمل الحاسبات و البرمجيات، و في كثير من الأحيان الربط الشبكي و الاتصالات السلكية و اللاسلكية أيضا. أما تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (ICT)، فإنها كثيرا ما تستعمل كمرادف لتكنولوجيا الاتصالات.

وتوفر الانترنيت نطاقا واسعا من التطبيقات، مثل البريد الإلكتروني وتحويل المال الإلكتروني ونقل الملفات والاتصال بالحسابات عن بعد ولوحات النشرات ومجموعات الأخبار واللعبات، وبخاصة التوصل إلى الشبكة العالمية للمعلومات أو على سبيل التبسيط "الشبكة". و"الشبكة" هي مجموعة من المعلومات المتعددة على الحساب في صيغة نص واسع النطاق. وهذه المعلومات، الموجودة على ملايين الحسابات ،منظمة في صفحات أو وثائق لكل منها عنوانها أو رمز تعريفها. وبوسع المستعملين الانتقال من وثيقة إلى أخرى أو من صفحة إلى أخرى على الشبكة ، من خلال وصلات ، يمكن أن تكون في شكل أيقونات أو صور أو نصوص أو أزرار. وتشتمل الوصلة على عنوان وثيقة مرجعية ويسبب الضغط عليها "بالفارة" إنزال الوثيقة المرجعية (أو الصورة أو قطعة الموسيقى أو

الفيديو كليب) وإظهارها على حساب المستعمل. ويشار إلى البرنامج الخاص الذي يستعمل في إظهار وثائق الشبكة على الحساب باسم المتصفح.

وكثيرا ما تكون صفحة الشبكة وثيقة إعلام متعددة الجوانب تشتمل على مزيج من النصوص والأشكال البيانية والصور و الفيديو والصوت. وتستند الشبكة العلمية المعلومات على ثلاثة مفاهيم: "بروتوكول نقل النص الواسع النطاق" (http)، الذي يمكن وحدات خدمة الشبكة، ومستعملي الشبكة من الاتصال و " محدد مواضع المصادر العامة" (URL)، الذي يعطي عنوان مصدر أو وصلة الانترنيت، ووثائق " لغة تحديد علامات النص الواسع النطاق " (HTLM).

وهذه اللغة(HTLM) هي لغة الحساب التي تستعمل لإبلاغ متصفح الشبكة بكيفية إظهار المعلومات على شاشة الحساب. وتشمل الشبكة على ما يزيد على مليار صفحة إلكترونية وتنمو بمعدل مليون صفحة يوميا تقريبا[8].

3.I أهمية تطبيق الحداثة في المصارف التجارية:

يعرف العالم أداة تغيير وإصلاح مثل ما عرف عن استخدام "الفكر"، بل لم تعرف أداة تطوير و ارتقاء مثلما عرفت عن "فكر ما بعد الحداثة" و تأثيره الشامل على كافة العمال بصفة عامة، وعلى النشاط المصرفي بصفة خاصة، وهو ما تم رصده في عدة مجالات كان أهمها[9]:

- الصيرفة المنزلية في أي مكان؛
- بنوك الهاتف؛
- بنوك الانترنيت؛
- البنوك المتحركة؛ Mobile Banking
- بطاقات الخدمات المصرفية للسحب والإيداع والتحويل؛
- بنك الانترنيت المؤسسات؛
- خدمات الصرف الأجنبي عبر الانترنيت.

---

[8]:www.sciam.com/1999/0699issue/0699raghavan.htlm)"Hypersearching the web", scientific American, June 1999.

[9]: جوزيف طربيه، " **الصيرفة الإلكترونية –تطبيق التكنولوجيا للصمود و النجاح في الاقتصاد الجديد"،** مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 224، المجلد21، 2001، ص.ص128-129.

وقد أدت هذه العمليات إلى إدخال مفهوم الصيرفة عن بعد، وجعلها النطاق الرئيسي لتطوير عمل البنوك في مطلع القرن الحادي والعشرين وفي الوقت ذاته جعل الخدمة المصرفية أكثر إشباعا، وأكثر سرعة وأكثر فاعلية، وأكثر توافقا مع احتياجات كل من السوق المصرفي والعميل المصرفي، وأكثر انسجاما مع العوامل الاقتصادية، ومع تحركات السوق واتجاهاته، وهو ما أوضح بشكل رئيسي أهمية استخدام مناهج ما بعد الحداثة.

- **وبعد هذا الاستعراض للمفاهيم والتطور التاريخي، يأتي السؤال الذي يدور حول أهمية الأخذ بفكر ما بعد الحداثة في المصارف؟**

على الرغم من أن مصطلح ما بعد الحداثة المصرفية لم ينتشر بين العاملين في مجال البنوك والمصارف بشكل كاف، إلا أنه نال اهتماما واسعا بين المختصين في الندوات والمؤتمرات، خاصة من جانب علماء الاقتصاد والتمويل والمحاسبة، ومن بعض العاملين في البنوك، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى أن مصطلح ما بعد هو مصطلح قلق غير ثابت وغير مستقر، لأنه يسير ويدور دوران الزمن والوقت، ومن هنا فإنه يشمل كل من عمليات التوافق وعمليات التضاد، ولذلك فإن مدلولات وأهمية الإتباع تنبثق مع تجليات عمليات الإبداع وإظهار الابتكارات الحديثة. وبذلك فإن المصارف والبنوك تخضع في فكر ما بعد الحداثة إلى سلسلة عمليات صناعة المزايا التنافسية القائمة على أنشطة متصاعدة من التجديد والتجديد الذاتي، وتطبيق أنظمة جديدة، وتجريب نظريات مستجدة، وإخضاع كل من مجتمع البنك الداخلي والخارجي لمجموعة متغيرات تستهدف الارتقاء بمعاملات البنك، ومن ثم فإن مفهوم ما بعد الحداثة المصرفية يشمل في أهميته القصوى المتصاعدة تيارين رئيسين هما[10]:

1. **التيار الأول:** تيار التوافق مع روح العصر ومتطلبات العيش والتواجد في السوق المصرفي.
2. **التيار الثاني:** تيار الخروج عن القواعد النمطية الثابتة والمألوفة والممارسات المعتادة من أجل الوصول إلى مستويات قياسية من الأداء وفنون الممارسة المصرفية.

ومن خلال تصارع كل من التكيف والتمرد يكون للحداثة المصرفية مذاق خاص، قائم على التوافق والتباين والتمايز في آن واحد، وهو ما يمكن أن يعطي أهمية خاصة لإتباع البنوك مفاهيم ما بعد الحداثة والتي يمكن لمسها من خلال الآتي[11]:

1. تطوير شخصية البنك وزيادة هذه الشخصية بمدلولات الحداثة وما بعدها، كنمط وصبغة دافعة لمزيد من الارتباط لعملاء البنك.

10: حافظ كمل الغندور، **مرجع سبق ذكره**، ، ص66.
11: نفسه، ص67.

2. إعطاء البنك رؤية جديدة للمستقبل، وطاقة جديدة على فهم الحاضر بأبعاده وعوامله وعناصره.
3. إيجاد آلية للتحديث تعمل في إطار تطوير ما هو سائد واستخدام كل ما هو ممكن، وهو ما يجعل هناك تيار لما بعد الحداثة يعمل على تحسين أداء البنك، وما تتطلبه الحركة المصرفية من نظم وأدوات وإمكانيات تحتاللا استجابة لها من البنك وكوادره وإستراتيجياته وسياساته وإمكانياته.
4. إيجاد مزيج ما بعد الحداثة يتفوق على العصرنة الحاضرة، بمستقبليات أكثر إيجابية، وفي الوقت ذاته يقدم للبنك مزيجا من قوة الدفع المستندة إلى عمق جذور الخبرة الماضية، وما قام به البنك من ممارسات فعلية سواء لإحداث حركة في مجتمع المال والأعمال، أو في مجتمع الادخار والاستثمار، أو في مجتمع الرسائل والحركة المصرفية محليا وعالميا.
5. المساهمة في تطوير البيئة المصرفية محليا وعالميا، وإيجاد شخصية مصرفية ما بعد حداثية كما يتخيلها كل من:
   - البنك عن ذاته؛
   - المجتمع عن البنك.

وهي شخصية ليست ثابتة بحكم ما يدور في السوق والبيئة المصرفية من متغيرات ومستجدات تتناول الهوية المصرفية، وتتناول المفاهيم وتتناول الأدوار التي تقوم بها البنوك، وتتناول الأدوات والوسائل والطرق، كما تتناول النظريات والمناهج والفن المصرفي.

6. التحول من مفهوم الكيانات المصرفية الجامدة، إلى مفهوم الكيانات المصرفية الحية والحيوية، أي أن يصبح البنك كائنا حيا فاعلا ومتفاعلا، له قدرته على التوسع والنمو والحركة.
7. إيجاد أشكال متطورة من المعالجات المصرفية ذات الجانب الإبتكاري سواء لاحتياجات العملاء والمتعاملين، أو لصناعة خدمات مصرفية ابتكارية، أو لصناعة وتخليق رغبات جديدة تعاملية، أو لصناعة وإيجاد عملاء جدد، أو لصناعة أسواق جديدة، أو لإيجاد عالم افتراضي جديد.
8. المضي قدما و الالتحاق بالتيارات المصرفية ما بعد الحداثة خاصة تيارات المعلوماتية والاتصالات.
9. معالجة كافة نواحي القصور والضعف واستبدالها بعناصر قوة وتفوق، وفي الوقت ذاته خلق عقيدة ما بعد الحداثة والإصرار على التفوق، ومن ثم إيجاد نظام للوقاية والحماية في إطار البنيان ما بعد الحداثي، ولتصبح معه ما بعد الحداثة نموذجا متطورا للارتقاء الفعلي النظري وللتطور التنفيذي العملي للبنك لنظام ذي طابع خاص.

إن التحولات الكبرى التي قادتها مناهج ما بعد الحداثة ذات الطبيعة التفاعلية المنظمة، تصبح في واقعها مصدر أهمية استخدام هذه المناهج في البنوك والمصارف، بشكل يدفعها إلى أن تكون منظومتها التفاعلية. ومن هنا فان إسهامات كل بنك على حدة، وإسهامات البنوك جميعها في وقت واحد سوف يؤدي إلى تفاعل وتفعيل العلاقات التبادلية التأثيرية ما بين مجتمع البنوك كمجتمع تفاعلي وما بين المجتمع الإنساني العالمي ككل، وهو مجتمع يختار ويفرض خياراته على النمو الذي يراه مناسبا له ومحققا لأهدافه ومصالحه.

إن أهمية تطبيق مناهج ما بعد الحداثة في الجهاز المصرفي أمر يتجاوز ذلك أيضا إلى الدرجة تتطلبها اعتبارات التواجد والاستمرار، خاصة في ظل تعاظم تيارات التحديث وبرامجه. وفي ظل المبتكرات التي ينتجها عصر ما بعد الحداثة.

و لذلك أفرزت التحولات الجديدة رأيين لفريقين هما التقليديين و المحدثين، حيث يرى التقليديين، و حسب توجههم التقدمي فهم لا يمانعون بل يحبذون استخدام التكنولوجيا الجديدة التي تحسن العمل، وتزيد من سرعة أدائه من آلات حاسبة، وكمبيوتر لقيد العمليات، واسترجاعها والتصوير الميكروفيلمي للمستندات،...الخ ولكن يظل لديهم الاعتقاد راسخا بالإبقاء على ثقافة التعامل البشري وجهها لوجه، وما يستتبع هذه الثقافة سواء لدى العملاء أو العاملين، من الإبقاء على الطرق القديمة في سياسات الخدمة التي تقدم ونوعيتها، وتسعيرها وأماكن تقديمها، وسبل تقديمها، ونظم العمل، والهياكل التنظيمية، ...الخ وأدلتهم في ذلك كثيرة فهم يرون أن هناك مبدأ أزليا من المستحيل السير ضده، هو حتمية استمرار التعامل البشري وجها لوجه، بل وأهمية التوسع فيه إذ تلك سنة أزلية لا تبديل لها، ولا يمكن الاستغناء عنها، مهما وصف بأنه تطور، أن يكون تعامل الناس مع بعضهم من خلال أجهزة، ولا يرى بعضهم البعض مما سوف تتواري معه العديد من السمات البشرية التي خلقها الله في البشر من مودة، وود، وقوة شخصية، وجاذبية إلى آخره من تلك الصفات التي تدخل بثقل وأوزان متفاوتة في نجاح أو عدم نجاح تسويق الخدمات ومنها الخدمات المصرفية.

كذلك يرون في التحديث و هو ما ينسحب على ما يرونه في فكر ما بعد الحداثة، أن ما يراه مجتمع ما تحديثا أو حداثة بالمفهوم السابق ذكره للحداثة، قد لا يكون كذلك لمجتمع آخر، بل إن هذا المجتمع الآخر قد تكون لديه من المقومات المختلفة التي تجعله غير قابل للأخذ بحداثة ربما اعتنقتها العديد من المجتمعات الأخرى، فالمجتمع الذي يؤمن أنه لابد من استمرار أداء الخدمات من خلال الالتقاء البشري وجها لوجه، لن يرى أهمية لتخطيط سينتهي إلى أن يتم التعامل – كل التعامل – من خلالا شبكة الانترنيت.

أما من أطلق الباحث عليهم فريق "المحدثين"، فهم يرون أن فريقهم يأخذ بكل جديد و حديث، و ينسحب ذلك على رأيهم في الحداثة و ما بعدها، فهم يرصدونها و يسيرون بخطى سريعة في نقل و تقليد و اقتباس كل حديث من الخدمات المصرفية، فهم يشجعون باستمرار إيفاد البعثات التدريبية و الاستطلاعية لتأتي بكل جديد، و هم يشجعون استقبال كل متخصص ليطلعهم على خبرته في تطبيق الجديد من الخدمات المصرفية. فهم يأخذون بأحدث الخدمات المصرفية التي يطبقها العالم، فالعالم مثلا يتوسع في نشر آلات الصرف الآلي، و هم أيضا.

ولكن هل يفكرون في تخطيط طويل الأجل لتغيير سياسات فتح وتوزيع الخدمات المصرفية(ومنها فتح الفروع) مثلا ؟ وهل يفكرون في مستقبل هذه الآلات التي تقدم حاليا أحدث خدمات مصرفية في ظل انتشار البطاقات البلاستيكية التي نلمس انتشارها المذهل حاليا؟ وهل يفكرون في مستقبلها في ظل ظهور النقود الإلكترونية ؟ وانه قد يصبح الأمر عبثا أن تقف أمام آلة للحصول على نقود ورقية.

وهذا الفريق له أدلته أيضا، فهم يرون أن الاقتباس أفضل سبل التحديث، إذ يتيح الاستفادة من تجارب الآخرين، والأخذ بأفضل هذه التجارب، ومن ثم ضمان النتائج، وتجنب مخاطر التطبيق لأول مرة.كذلك يرون أن النقل ممن اخذ بتحديث الخدمة يتيح الفرصة عند الاقتباس لمراعاة الأبعاد المختلفة في مجتمع التطبيق.

والخلاصة أن هذا الفريق يقتنع بالحداثة المصرفية التي جاءت بها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكن يرون الأخذ بها من خلال ما طبق منها، سواء في جانب عمليات البنوك أو في خدماته مما يرون انه نجح تطبيقه، أما عن رأيهم في فكر ما بعد الحداثة المصرفية فهم يرون انه فكر نظري، وان كان حتى لم يؤصل نظريا ،ذلك انه إذا كان يتم الأخذ بأحدث ما يطبق والمبنى على حداثة مشارف القرن الواحد والعشرين ، ففيما الذهاب لأبعد من ذلك، بل و ما الداعي للبدء في خطط و برنامج للاستعداد لهذا.

II. البنوك الالكترونية:

1.II مفهوم البنوك الالكترونية:

يستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الإلكترونية (Electronic Banking)، أو بنوك الإنترنت (Internet Banking)، كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد، أو البنوك الإلكترونية عن بعد (Remote Electronic Banking)، أو البنك المنزلي (Home Banking)، أو البنك على الخط (Online Banking) او الخدمات المالية الذاتية (Self – Service Banking) ، وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب، أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريد الزبون ، ويعبر عنه بعبارة (الخدمة المالية في كل وقت ومن أي مكان)، وقد كان الزبون عادة يتصل بحساباته لدى البنك ويتمكن من الدخول إليها وإجراء ما تتيحه له الخدمة عن طريق خط خاص.

وتطور هذا المفهوم مع شيوع الانترنيت إذ أمكن للزبون الدخول من خلال الاشتراك العام عبر الانترنيت، لكن بقيت فكرة الخدمة المالية عن بعد تقوم على أساس وجود البرمجيات المناسبة داخل نظام كمبيوتر الزبون، بمعنى أن البنك يزود جهاز العميل (الكمبيوتر الشخصي PC) بحزمة البرمجيات – إما مجانا أو لقاء رسوم مالية – وهذه تمكنه من تنفيذ عمليات معينة عن بعد (البنك المنزلي)، أو كان العميل يحصل على حزمة البرمجيات اللازمة عبر شرائها من الجهات المزودة ، وعرفت هذه الحزم باسم برمجيات الإدارة المالية الشخصية (Personal-Financial-management PFM) مثل حزمة (Microsoft's Money) وحزمة(ntuits Quicken) وحزمة (Meca's Managing Your Money) وغيرها وهذا المفهوم للخدمات المالية عن بعد هو الذي يعبر عنه واقعيا ببنك الكمبيوتر الشخصي (PC banking) وهو مفهوم وشكل قائم ولا يزال الأكثر شيوعا في عالم العمل المصرفي الإلكتروني[12] .

في ظل وجود شبكة الانترنيت وشيوعها وازدياد مستخدميها ، وفي ظل التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصال، التي حققت تبادلا سريعا وشاملا للمعلومات، ضمن سياسة وخطط الانسياب السلس للبيانات ومفهوم المعلومة على الخط، وترافق ذلك مع استثمار الانترنيت في ميدان النشاط التجاري الإلكتروني ضمن مفاهيم الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، ومع الاعتماد المتزايد على نظم الحاسوب في إدارة الأنشطة، وازدياد القيمة الاقتصادية للمعلومات، ككيان معنوي أصبح هو المحدد الاستراتيجي للنجاح في قطاعات الأعمال والمال والاستثمار المالي، في ظل ذلك كله تطور مفهوم الخدمات المالية على الخط، لتتحول الفكرة من مجرد تنفيذ أعمال عبر خط خاص

---

[12]: جوزيف طربيه، **مرجع سبق ذكره**، ، ص129.

ومن خلال برمجيات نظام كمبيوتر العميل، إلى بنك له وجود كامل على الشبكة ويحتوى موقعه كافة البرمجيات اللازمة للأعمال المصرفية، وفوق ذلك تطور مفهوم العمل المصرفي من أداء خدمات مالية خاصة بحسابات العميل إلى القيام بخدمات المال والاستشارة المالية وخدمات الاستثمار والتجارة والإدارة المالية وغيرها.

إن البنوك الإلكترونية - وتعرف أيضا ببنوك الإنترنت أو بنوك (الويب) (Internet Banking أو Web Banking) - برغم علاقتها بالكمبيوتر الشخصي فإنها لم تأخذ كافة سماتها ومحتواها من مفهوم بنك الكمبيوتر الشخصي المتقدم الإشارة إليه، فالبرمجيات التي تشغل البنك الإلكتروني ليست موجودة في نظام كمبيوتر الزبون، والفائدة من ذلك كبيرة، فالبنك أو مزود البرمجيات ليس ملزما بإرسال الإصدارات الجديدة والمتطورة من البرمجيات للعميل كلما تم تطويرها، ويمكن بفضل ذلك أيضا أن يدخل العميل إلى حساباته، والى موقع البنك وخدماته، من أي نظام آخر في أي مكان أو أي وقت وليس فقط من خلال حاسوبه الخاص كما هو الحال في فكرة البنك المنزلي أو البنك على الخط.

كما أن تعلم استخدام البرمجيات لم يعد متطلبا كالتزام على البنك، فالموقع يتيح ذلك والعديد من مواقع البرمجيات الشبيهة تقدم مثل هذا التعريف، وفوق ذلك كله فان البنك عبر الانترنيت، أو بنك الموقع، يتيح مداخل للزبون باتجاه مواقع حليفة أو شبيهة أو مكملة لخدماته، كمواقع إصدار وإدارة البطاقات المالية، أو أمن المعلومات المتبادلة، أو مواقع مؤسسات شهادات التعاقد والتوثيق، أو مواقع تداول الأسهم أو أي مواقع أخرى تقدم أي نمط أو نوع من الخدمات المالية أو الاستشارية عبر البنك المستضيف أو شركائه[13].

والبنوك الإلكترونية بمعناها الحديث ليست مجرد فرع لبنك قائم يقدم خدمات مالية وحسب، بل موقعا ماليا تجاريا و إداريا استشاريا شاملا، له وجود مستقل على الخط، فإذا عجز البنك نفسه عن أداء خدمة ما من بين هذه الأطر، كان الحل اللجوء إلى المواقع المرتبطة التي يتم عادة التعاقد معها للقيام بخدمات عبر نفس موقع البنك، بل إن أحد أهم تحديات المنافسة في ميدان البنوك الإلكترونية إن مؤسسات مالية تقدم على الشبكة خدمات كانت حكرا على البنوك بمعناها التقليدي أو بمعناها المقرر في تشريعات تنظيم العمل المصرفي.

---

[13]: جو سروع، "**العمل الإلكتروني في المصارف بين الضروريات و المحاذير**"، مجلة اتحد المصارف العربية، العدد238، المجلد 20، 2000، ص110.

وليس غريبا أن نجد مؤسسات تجارية أو مؤسسات تسويقية تمارس أعمالا مصرفية بحتة نتجت عن قدراتها المتميزة على إدارة موقع مالي على الشبكة، وأصبحت بنكا حقيقيا بالمعنى المعروف بعد أن كانت تعتمد – عبر خطوط مرتبطة بها – على البنوك القائمة، فبعض مواقع التسوق الإلكتروني، كمتاجر بيع الكتب، اعتمدت على بنوك تجارية قبلت تنفيذ عمليات الدفع النقدي وتحويل الحسابات، ووجدت هذه المؤسسات نفسها بعد حين تمتلك وسائل الدفع النقدي التقنية وتستطيع إنشاء قواعد حسابات بنكية خاصة بعملائها، وتمنحهم ضمن سياساتها التسويقية تسهيلات في الوفاء بالتزاماتهم نحوها، ومن حيث لم تكن تريد أصبحت مؤسسات تمارس أعمالا مصرفية، فتح الحساب، ومنح الاعتماد، وإدارة الدفع النقدي، ونقل الأموال، وإصدار بطاقات الائتمان والوفاء الخاصة بزبائنها، وغيرها. وهذا - من جهة أخرى - خلق أمام المؤسسات التشريعية القائمة تحديا كبيرا حول مدى السماح للمؤسسات غير المصرفية القيام بأعمال مصرفية، وما إذا كانت قواعد الرقابة وإجراءاتها المناطة عادة بمؤسسات الرقابة المصرفية كالبنوك المركزية ونحوها، تنطبق على هذه المؤسسات، إلى جانب تحدي إلزام هذه المؤسسات بمراعاة المعايير والقواعد المقررة من جهات الإشراف المصرفي.

و عليه، ووفقا لما تقدم، فان البنك الالكتروني يشير إلى النظام الذي يتيح للزبون الوصول إلى حساباته أو أية معلومات يريدها، والحصول على مختلف الخدمات والمنتجات المصرفية، من خلال شبكة معلومات يرتبط بها جهاز الحاسوب الخاص به أو أية وسيلة أخرى[14].

لقد صنعت البنوك عالمها الافتراضي لتضيف أبعادا جديدة غير مسبوقة للعمل المصرفي الذي يتيح للبنوك:

- العمل على مدار الساعة 24 ساعة يوميا و 7 أيام في الأسبوع، و بدون توقف، و في جميع الأحوال في العطلات الرسمية و الأسبوعية؛
- الامتداد إلى كل مكان و بدون تكلفة كبيرة و العمل على كافة المستويات، وبدون حاجة إلى الانتقال إلى العميل، أو انتقال العميل إلى البنك عبر أنظمة الاتصال فائقة الكثافة؛
- تخطى كافة الحواجز، و القيود المكانية و الإدارية، التي تطبقها بعض الدول للعمليات عبر الحدود و إيجاد السوق فائق الاتساع الذي يشمل كافة أرجاء العالم.

---

[14]: يونس عرب، **قانون الكمبيوتر**، اتحاد المصارف العربية،ط1، 2001، ص.ص414-416..

1.1.II أنماط البنوك الإلكترونية وخدماتها:

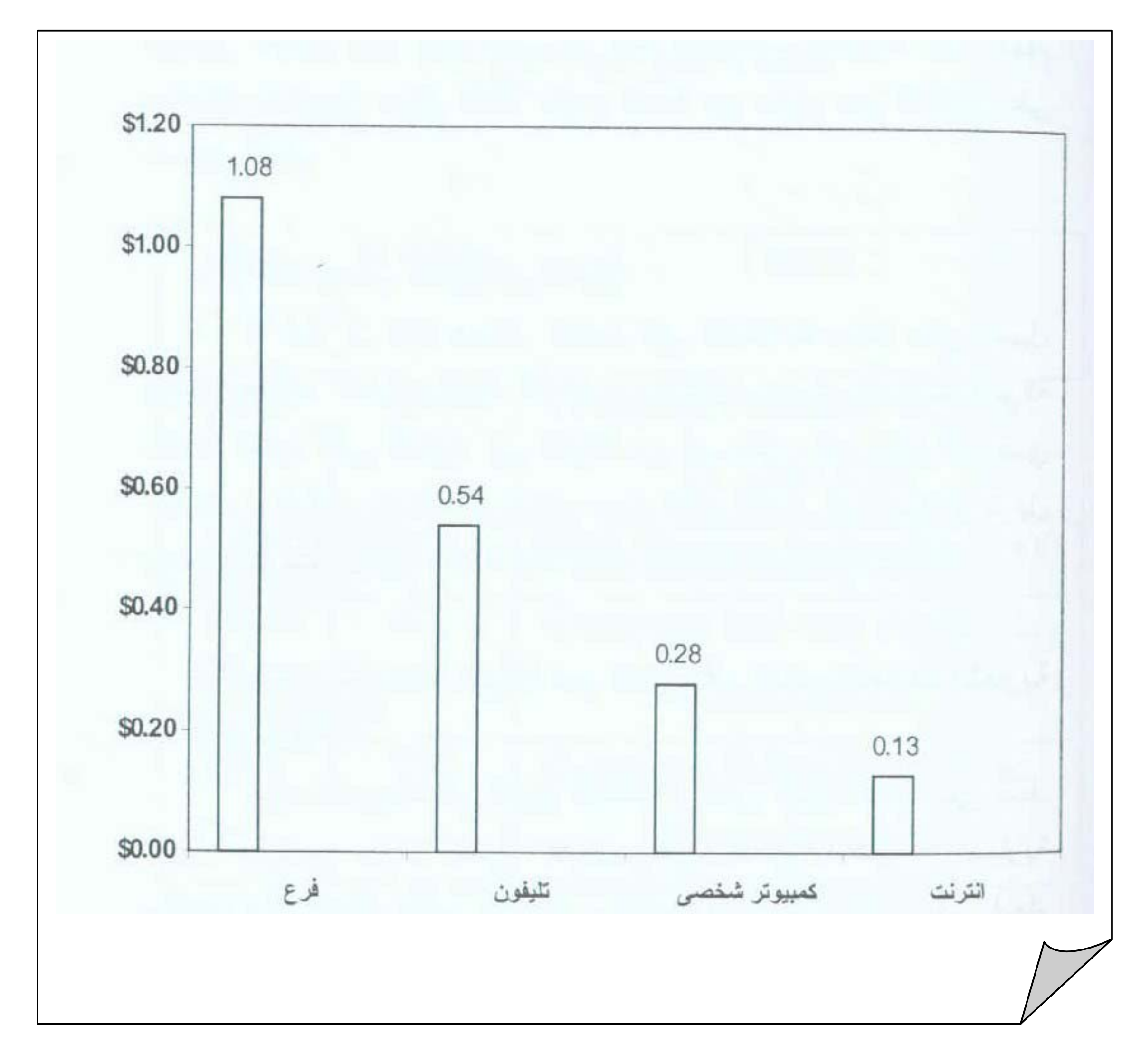
ليس كل موقع لبنك على شبكة الانترنيت يعني بنكا إلكترونيا، وسيظل معيار تحديد البنك الإلكتروني مثار تساؤل في بيئتنا العربية إلى أن يتم تشريعيا تحديد معيار منضبط في هذا الحقل.

ووفقا للدراسات العالمية وتحديدا دراسات جهات الإشراف والرقابة الأمريكية والأوروبية، فان هناك ثلاثة صور أساسية للبنوك الإلكترونية على الانترنيت:

1. **الموقع المعلوماتي:** وهو المستوى الأساسي للبنوك الإلكترونية أو ما يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي، ومن خلاله فان البنك يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.
2. **الموقع التفاعلي أو الاتصالي:** بحيث يسمح الموقع بنوع ما التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه كالبريد الإلكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات.
3. **الموقع التبادلي:** وهذا هو المستوى الذي يمكن القول أن البنك فيه يمارس خدماته وأنشطته في بيئة إلكترونية، حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول إلى حساباته لأدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير، وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية وإجراء الحوالات بين حساباته داخل البنك أو مع جهات خارجية.

لاستدلال على المزايا التي يقدمها العمل المصرفي عبر الانترنيت نورد الشكل الموالي رقم (23) للمقارنة بين تكلفة تقدم الخدمة المصرفية عن طريق الانترنيت، و خدمة تقدم في بنك تقليدي أو أية وسيلة أخرى غير الانترنيت.

الشكل رقم(23): نسبة تكلفة و عائد الخدمة المصرفية التقليدية مقارنة بالخدمة المصرفية عبر الانترنيت



المصدر: على نحلة، "التجارة الإلكترونية و الانترنيت، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2000، ص28.

وكما سنرى تاليا لدى استعراض واقع العمل المصرفي الإلكتروني، فان غالبية البنوك في العالم قد انشأت بشكل أو بآخر مواقع معلوماتية تعد من قبيل المواد الدعائية ، واتجهت معظم المواقع إلى استخدام بعض وسائل الاتصال التفاعلي مع الزبون، على عكس المواقع التبادلية، التي لا تزال اتجاهات البنوك نحوها تخضع لاعتبارات عديدة، فهذه المواقع تعني قدرة الزبون على التعامل مع الخدمة المصرفية عن بعد ومن خلال الانترنيت، ولعل هذا ما يجعلنا نتمسك بالقول الذي نوضحه لاحقا من إن البنوك الإلكترونية إنما هي البنوك التي تقع في نطاق النمط الثالث من الانماط المتقدمة.

والفهم الصحيح لكل مستوى من المستويات المتقدمة، يتطلب الوقوف على الخدمات التي يباشرها البنك في كل مستوى.

2.II متطلبات البنك الالكتروني:

1.2.II البنية التحتية التقنية:

يقف في مقدمة متطلبات البنوك الإلكترونية وبالعموم أية مشروعات تقنية، البنية التحتية التقنية، والبني التحتية التقنية للبنوك الإلكترونية ليست ولا يمكن أن تكون معزولة عن بنى الاتصالات وتقنية المعلومات التحتية للدولة ومختلف القطاعات، ذلك إن البنوك الإلكترونية تعمل في بيئة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، والمتطلب الرئيس لضمان أعمال إلكترونية ناجحة بل وضمان دخول آمن وسلس لعصر المعلومات، عصر اقتصاد المعرفة، يتمثل بالاتصالات ، وبقدر كفاءة البني التحتية، وسلامة سياسات السوق الاتصالي، وتحديدا السياسات التسعيرية لمقابل خدمات الربط بالانترنيت، فلا تنجح الشبكة وأعمالها دون تزايد إعداد المشتركين الذي يعوقهم تكلفة الاتصالات.

كما أن فعالية وسلامة بنى الاتصالات تقوم على سلامة التنظيم الاستثماري، ودقة المعايير وتواؤمها الدولي، وكفاءة وفعالية التنظيم القانوني لقطاع الاتصالات، وبقدر ما تسود معايير التعامل السليم مع هذه العناصر يتحقق توفير أهم دعامة للتجارة الإلكترونية، بل وللبناء القوي للتعامل مع عصر المعلومات.

والعنصر الثاني للبناء التحتي يتمثل بتقنية المعلومات، من حيث الأجهزة والبرمجيات والحلول والكفاءات البشرية المدربة والوظائف الاحترافية، وهذه دعامة الوجود والاستمرارية والمنافسة، ولم يعد المال وحده المتطلب الرئيس، بل استراتيجيات التواؤم مع المتطلبات وسلامة البرامج والنظم المطبقة لضمان تعميم التقنية بصورة منظمة وفاعلة وضمان الاستخدام الأمثل والسليم لوسائل التقنية.

أما عن عناصر استراتيجية البناء التحتي في حقل الاتصالات وتقنية المعلومات، فإننا نرى أنها تتمثل بتحديد أولويات وأغراض تطوير سوق الاتصالات في الدولة، ومواءمة هدف الدخول للأسواق العالمية مع احتياجات التطوير التقنية للمؤسسات الخاصة، والسياسات التسويقية والخدمية والتنظيمية المتعين اعتمادها لضمان المنافسة في سوق الاتصالات ولضمان جذب الاستثمارات في هذا القطاع، وتنظيم الالتزامات لمقدمي الخدمات مع تحديد معايير ومواصفات الخدمة المميزة ، وفي مقدمتها معايير أمن وسلامة تبادل المعلومات وسريتها وخصوصية المشتركين، وتوفير الإطار القانوني الواضح الذي يحدد الالتزامات على أطراف العلاقة، وأخيرا تحديد نطاق التدخل الحكومي وتحديد أولويات الدعم وما يتعين أن يكون محلا للتشجيع الاستثماري من قبل الدولة.

وتوفر البني التحتية العامة يبقى غير كاف دون مشاريع بناء بنى تحتية خاصة بالمؤسسات المصرفية، وهو اتجاه تعمل عليه البنوك بجدية، ونكتفي في هذا المقام بالقول إن عنصر التميز هو إدراك مستقبل تطور التقنية وتوفير بنى وحلول برمجية تتيح مواصلة التعامل مع التفتحات الجديدة، فتقنية حصرية تعني أداء ضيقا والمسألة ليست مسألة أموال إنما خطط سليمة وكفاءات إدارة مميزة ترى المستقبل اكثر مما ترى الحاضر ولا تشعر بالزهو فيما تنجزه بقدر ما تشعر بثقل مسؤولية البقاء ضمن المميزين .

2.2.II الكفاءة الادائية المتفقة مع عصر التقنية:

هذه الكفاءة القائمة على فهم احتياجات الأداء والتواصل التأهيلي والتدريبي، والاهم من ذلك إن تمتد كفاءة الأداء إلى كافة الوظائف الفنية والمالية، والتسويقية والقانونية، والاستشارية والإدارية المتصلة بالنشاط البنكي الإلكتروني.

3.2.II التطوير والاستمرارية والتفاعلية من المستجدات:

ويتقدم عنصر (التطوير والاستمرارية و التنويع) على العديد من عناصر متطلبات بناء البنوك الإلكترونية وتميزها، فالجمود وانتظار الآخرين لا يتفق مع التقاط فرص التميز، ويلاحظ الباحث أن البنوك الجزائرية لا تتجه دائما نحو الريادية في اقتحام الجديد، إنها تنتظر أداء الآخرين، وربما يكون المبرر الخشية على أموال المساهمين واجتياز المخاطر، وهو أمر هام وضروري، لكنه ليس مانعا من الريادية، وبنفس القدر لا تعني الريادية في اقتحام الجديد التسرع في التخطيط للتعامل مع الجديد وإعداد العدة لكنها حتما تتطلب السرعة في إنجاز ذلك.

4.2.II التفاعل مع متغيرات الوسائل والاستراتيجيات الفنية والادارية والمالية:

والتفاعلية لا تكون في التعامل مع الجديد فقط، أو مع البني التقنية فقط، و إنما مع الأفكار والنظريات الحديثة في حقول الأداء الفني والتسويقي والمالي والخدمي، تلك الأفكار التي تجيء وليد تفكير إبداعي وليس وليد تفكير نمطي .

5.2.II الرقابة التقييمية الحيادية:

إن من بين عناصر النجاح الارتكاز للقادرين على التقييم الموضوعي، ومن هنا أقامت غالبية مواقع البنوك الإلكترونية جهات مشورة في تخصصات التقنية والتسويق، والقانون والنشر الإلكتروني، لتقييم فعالية و أداء مواقعها. ويتعين أن نحذر من مصيدة الارتكاز على عدد زائري الموقع كمؤشر على النجاح، إذ يسود فهم عام أن كثرة زيارة الموقع دليل نجاح الموقع، لكنه ليس كذلك دائما، وان كان مؤشرا حقيقيا على سلامة وضع الموقع على محركات البحث وسلامة الخطط الدعائية والترويجية.

3.II إطار عمل البنوك الالكترونية:

في ظل المفهوم السابق للبنوك الإلكترونية من أنها تلك البنوك و المؤسسات المالية التي تقوم على الركائز الإلكترونية، و توظيف كافة التطورات الحادثة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتقديم كافة الخدمات المصرفية بأمان، فإن إطار عمل تلك البنوك إطار مرن إلى حد كبير، إذ يتسع، و تتغير مكوناته كل يوم ليستوعب العديد من مبتكرات التكنولوجيا الجديدة، و التي عند تطويعها مصرفيا تساعد النظام المصرفي في تحسين مكوناته، أو إضافة الجديد إليها من خدمات، فالمهتمون بحداثة القرن المصرفية ممثلة في البنوك الإلكترونية يسعون حثيثا تطويرا لها بتوسيع نطاقها من خلال ما يلي:

1. زيادة و تنويع المنتجات و الخدمات الإلكترونية؛
2. زيادة و تنويع قنوات التوزيع؛
3. زيادة و تنويع عدد العملاء ليس فقط بوسائل الترغيب التقليدية من بيع شخصي، و إعلان، و إعلام، و تثقيف، بل أيضا من خلال زيادة و تنويع المنتجات و الخدمات و قنوات توزيعها بشكل يجذب العميل جذبا للإقبال على الخدمة الإلكترونية، و يجعله هو الباحث عنها و الراغب فيها و المستخدم المباشر لها، و المنتفع بأي تطور يحدث عليها.

و الجدير بالذكر أن كافة الخدمات الإلكترونية تتيح للزبائن إلى جانب الحصول على نفس الخدمة المصرفية التي توفرها فروع البنوك التقليدية التي تتعامل بالمستندات و النقود الفعلية، توفر العديد من المزايا، ممثلة في عدم الحاجة إلى الذهاب لأي فرع، أو إن لزم الذهاب فإلى أقرب آلة صارف آلي، و دون عناء انتظار، و في أي وقت أثناء الليل أو النهار. و فيما يلي أهم قنوات التوزيع الإلكترونية، و أهم أنواع المنتجات و الخدمات المصرفية التي توفرها البنوك الإلكترونية و التي تمثل إطارا لعملها:

و في البداية تجدر الإشارة إلى أن هذه القنوات الإلكترونية قد تتم من خلالها الخدمة المصرفية بشكل كامل، من بداية اختيار الخدمة من جانب العميل، مرورا بإجراءات إتمامها، و انتهاء بأدائها بشكل إلكتروني كامل، أو أن يتم جانب من هذه الخدمة المصرفية إلكترونيا، و الآخر تقليديا، و ذلك مرده إلى عوامل كثيرة لعل أهمها حاليا – إذ ينتظر أن تتغير فيما بعد الحداثة و تصبح إلكترونية بشكل كامل – طبيعة البيئة المحيطة و أهمية تدرلل الخدمة المصرفية لتظل متوائمة مع كافة الأوضاع المحيطة.

و مثال ذلك آلات الصرف الآلي: فإذا قام العميل بعملية سحب نقدي فإنها تعد "خدمة نصف إلكترونية" إذ يقوم بالسحب من حسابه المدين أو الدائن، و يتم التأثير على هذا الحساب إلكترونيا بالخصم لقيمة المبلغ المسحوب، بينما يتسلم النقود الورقية فعليا. بينما إذا قام العميل بعملية دفع فاتورة تليفون أو كهرباء من خلال ذات آلة الصارف الآلي، فإنه يتم التأثير إلكترونيا بالخصم على حسابه، و إضافة القيمة إلى شركة التليفونات أو شركة الكهرباء إلكترونيا، فتكون العملية إلكترونية بشكل كامل. هذا و تتمثل أهم قنوات توزيع و أداء الخدمات المصرفية الإلكترونية فيما يلي[15]:

1.3.II آلات الصراف الآلي:

و هي تلك الآلات التي يمكن نشرها بالأماكن المختلفة سواء بالحائط أو بشكل مستقل، و تكون متصلة بحاسب البنك Online، و يقوم العميل باستخدام بطاقة بلاستيكية، أو بطاقة ذكية، بسحب مبالغ نقدية من خلالها خصما على حسابه إلكترونيا، كما أضيف إليها مؤخرا العديد من الخدمات الأخرى المتطورة مثل تحويل الأموال إلكترونيا كما سبق الذكر في المثال السابق، و أيضا الاستفسارات عن العديد من الخدمات، و كذلك دفع الشيكات، و عمليات استبدال العملات الأجنبية، و كذا عمليات الإيداع، و تعبئة طلبات القروض.

لقد أصبحت أجهزة الصرف الآلي منذ بدء تشغيلها قبل 28 عاما من المستلزمات اليومية في تنفيذ العمليات المصرفية الحديثة للأفراد، و محفزا للتغيير الملحوظ في مواقع الخدمات المصرفية، كما حسنت هذه الأجهزة – باعتبارها قناة اتصال جديدة بين البنك و العملاء – طبيعة علاقة مصارف التجزئة و المؤسسات المالية بعملائها.

2.3.II نقاط البيع الالكترونية :

و هي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية و الخدمية، بمختلف طبيعتها و أنشطتها، و يمكن للعميل استخدام بطاقة بلاستيكية أو بطاقة ذكية، للقيام بأداء مدفوعاته من خلال الخصم على حسابه إلكترونيا بتمرير هذه البطاقات داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونيا بحاسب البنك Online.

[15]: جوزيف طربيه، **مرجع سبق ذكره**، ، ص130.

3.3.II الكمبيوتر المنزلي:

و هو ذلك الحاسب الشخصي بالمنزل أو مكان العمل أو أي مكان آخر، و الذي يتصل إلكترونيا بحاسب البنك Oline ليمكن من خلال كلمة سر Password، أو رقم سري Pin Number، أو كليهما إتمام العمليات المصرفية المطلوبة.

4.3.II البنك المحمول:

و هي تلك الخدمات المصرفية التي تتاح من خلال التليفون المحمول، و ذلك بقيام العميل باستخدام رقم سري Pin Number، يتيح له الدخول إلى حسابه للاستعلام عن أرصدته، و كذلك للخصم منه تنفيذا لأي من الخدمات المصرفية المطلوبة.

5.3.II البنوك التليفونية:

تقوم البنوك بتشغيل مراكز للاتصالات و خدمة العملاء مما يسمى بالموزع الآلي ، تتيح أداء الخدمة المصرفية تليفونيا باستخدام رقم سري شخصي Pin Number، و تعمل هذه المراكز على مدار 24 ساعة يوميا و دون توقف.

6.3.II التليفون الرقمي:

و هو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التليفزيون بالمنزل أو بالعمل و بين حاسبات البنك، و بإدخال رقم سري يمكن الدخول إلى حاسب البنك أو شبكة الإنترنيت و تنفيذ التعليمات المصرفية للعميل.

و يعد هذا التليفزيون من أحدث القنوات التي تم ابتكارها و التي تمكن المصارف من التفاعل مع العملاء في منازلهم، و ما يعنيه ذلك من اتساع إمكانية جذب المزيد من العملاء، و توفير نطاق عريض من الخدمات تشتمل على تقديم المشورة و توفير المعلومات.

و مع إدخال البنوك لخدماته في هذه التقنية الجديدة فإن المصارف ستفتح أبوابها إلى نسبة مئوية كبيرة من العملاء (خاصة ربات البيوت و ذوي الاحتياجات الخاصة)، لا سيما و أن هناك عددا من السكان لا يملكون أجهزة حاسب و لكن لديهم أجهزة تليفزيونية، و حتى هؤلاء الذين لديهم أجهزة حاسب و إنترنيت في منازلهم فإنهم سيتركونها و يفضلوا التليفزيون الرقمي، ذلك أنهم أكثر ألفة معه و يعرفون تقنيته و يفهمونها تماما[16].

---

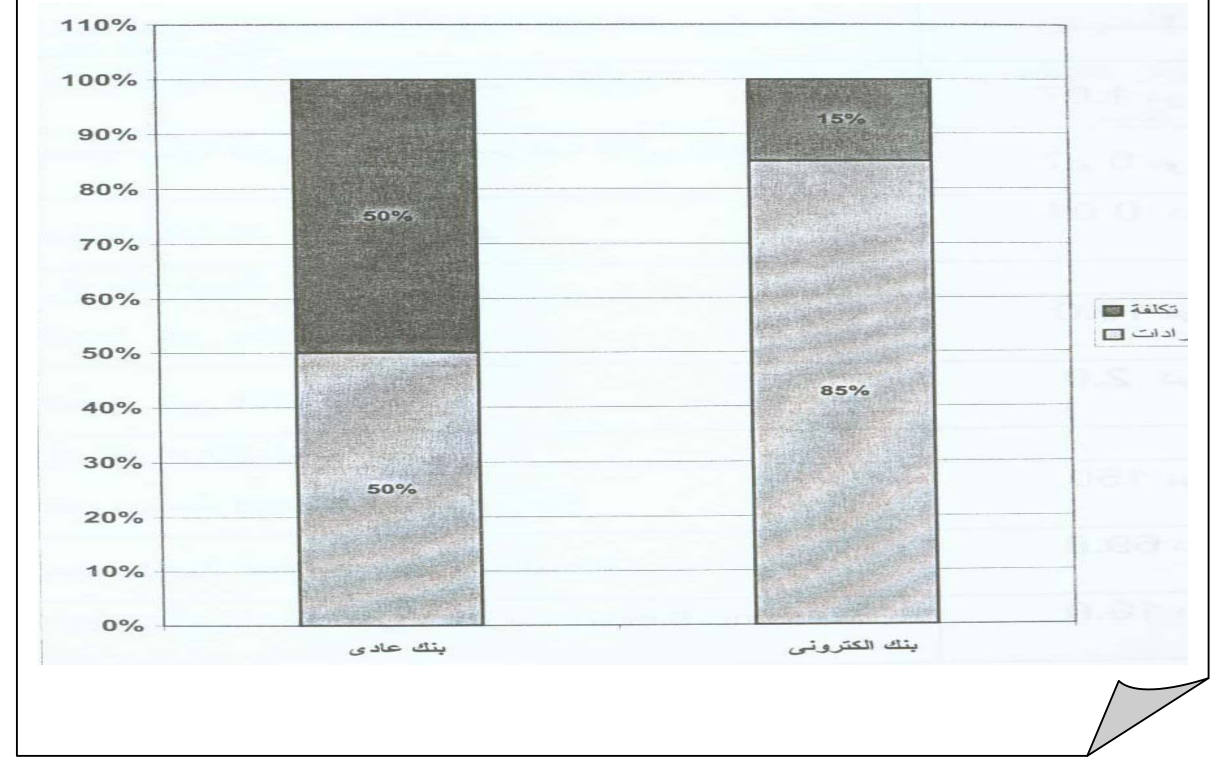
[16]: منصف قرطاس، **دراسة تحليلية حول فرص الاستثمار في البنك المباشر الانترنيت البنكي** ، اتحاد المصارف العربية،2000، ص72..

و قد وجدت هذه التقنية رواجا كبيرا بين البنوك و العملاء على حد سواء ببريطانيا – يليها في ذلك السويد و فرنسا – إذ يتوقع أن يبلغ عدد العملاء المشتركين في هذه التقنية عام 2002 نحو 40% من السكان بها[17].

7.3.II بنوp الانترنيت:

وتعد بنوك الإنترنيت هي الأعم و الأشمل، و الأيسر و الأكثر أهمية في مجال قنوات توزيع الخدمة المصرفية إلكترونيا، و ذلك أن تلك الشبكة – شبكة الإنترنيت – لاتساعها المتنامي على مستوى العالم، و الزيادة اليومية لعدد مستخدميها، فضلا عن الزيادة المذهلة لعدد مرات الاستخدام اليومي لها، كل ذلك يرشح هذه القناة أو الوسيلة لتكون الأهم، و القابلة لأن تكون – بحق – محط الاهتمام الجم لمعتنقي فكر ما بعد الحداثة. و الشكل الموالي يوضح تكلفة و إيرادات البنوك العادية مع البنوك الإلكترونية، حيث نجد بأن البنوك الإلكترونية تحقق 85% في حين البنوك العادية تحقق 50%. أما التكلفة التي تتطلبها البنوك الإلكترونية فتقدر بـùù: 15% مقارنة مع البنوك الأخرى بـù: 50%.

الشكل رقم(24): نسبة التكلفة و عوائد الخدمات المصرفية عبر الانترنيت



[17]: منصف فرطاΣ، **مرجع سبق ذكره**،، ص75.

المصدر : على نحلة، **مرجع سبق ذكره**، ص280

و يمكن تمييز بنوك الانترنيت إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** و هو ما يتعلق بأداء الخدمات المصرفية من خلال شبكة الانترنيت الدولية، و ذلك من خلال ربط البنوك لحساباتها على هذه الشبكة الدولية، فيتمكن العميل من أي مكان و في أي وقت، الدخول على هذه الشبكة ثم من خلال استخدام رقم سري شخصي Pin Number، يمكنه الدخول إلى حاسب البنك لتنفيذ تعليماته المصرفية وفقا للقواعد و الاشتراطات المسموح بها و المحددة.

و توفر بنوك الانترنيت أدوات تسمح بالتفاعل مع العملاء الذين يدخلون على مواقع البنوك في شبكة الانترنيت، و تتيح لهم تحديد خططهم الاستثمارية، و اختيار القروض، أو فتح الحسابات الجارية. ومن أهم هذه الأدوات الآلات الحاسبة الإلكترونية التي تسمح لعملاء هذه البنوك أن يدخلوا أرقامهم إلى الآلة الحاسبة ليطلع على الفائدة التي ستعود عليهم وفقا لطرق الاستثمار المختلفة، و من ثم إزالة الغموض الناتج عن وجود خيارات استثمار كثيرة و أسعار فائدة و فترات زمنية متباينة.

و من أحدث الخدمات التي تقدمها بنوك الانترنيت المصرفية دفع الفواتير إلكترونيا مثل فواتير الهاتف أو الماء و الكهرباء..الخ، و بدون رسوم، كما تتيح تحويل الأموال بين الحسابات المختلفة التي يمتلكها العميل لدى البنك نفسه، هذا فضلا عن إتاحة الموافقة الفردية على منح عملائها القروض، و كذلك مراجعة المعلومات الخاصة بوضع قروضهم أو بطاقات الائتمان، و بالإضافة إلى ذلك تقدم بنوك الإنترنيت الأمريكية خدمة تلقي و تنفيذ أوامر البيع و الشراء للأسهم في البورصات العالمية.

- **القسم الثاني:** و هو ما يتعلق بالتجارة الإلكترونية و التي تتم عبر شبكة الإنترنيت بين بائع و مشتري، و كل من بنكي البائع و المشتري لتسوية مبالغ الصفقة.

4.II خصائص البنوك الإلكترونية:

انطلاقا من مفهوم البنوك الإلكترونية و إطار عملها السابق كما تناوله في المبحث السابق، فإنه يمكن الوقوف على ست خصائص رئيسية مميزة لها تختلف فيها عن الخدمات المصرفية التقليدية و هي كما يلي[18]:

1. اختفاء الوثائق الورقية للمعاملات:

---

[18]: سمير أبو الفتوح صالح، "**الأعمال المصرفية الإلكترونية و دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل العولمة**، المؤتمر العلمي السابع لجامعة المنصورة، كلية التجارة، 2001، ص48.

حيث إن كافة الإجراءات و المراسلات بين طرفي الخدمة المصرفية تتم إلكترونيا دون استخدام أي أوراق، و هكذا تصبح الرسالة الإلكترونية هي السند القانوني لكلا طرفي الخدمة المصرفية إذا ما نشأ خلاف بينهما.

2. فتح المجال أمام البنوك الصغيرة لممارسة نشاطها عبر العالم باستخدام شبكة الانترنيت: ذلك أنه مع الرغم من صغر حجم البنك، فإنه لا يكون هناك موانع من مبالغ للاستثمار في مقره و تجهيزاته، و لا توفير لموارد بشرية، و لا الحصول على موافقات من سلطات رقابية.

3. القدرة على إدارة العمليات المصرفية للبنوك عبر شبكة الانترنيت بكفاءة من أي موقع جغرافي:

يستطيع البنك أن يختار أفضل الأماكن على مستوى العالم، سواء من النظم الاقتصادية المشجعة أو الأوضاع السياسية المستقرة، أو البلاد ذات المعاملة الضريبية الأفضل ليمارس منها أعماله إلى جميع أنحاء العالم.

4. عدم إمكانية تحديد الهوية: حيث لا يرى طرفا التعاملات الإلكترونية كل منهما الآخر، وذلك ما تعالجه التكنولوجيا بالعديد من وسائل التأمين التي تكفل التعرف على الهوية إلكترونيا بشكل لا يسمح بالخطأ.

5.إمكان تسليم بعض المنتجات إلكترونيا: مثل المنتجات الرقمية ككشوف الحساب، والرصيد، وآخر عملية بالحساب، والأبحاث المصرفية أو الاقتصادية.

6.سرعة تغير القواعد الحاكمة: وذلك لمواكبة طبيعة المعاملات الإلكترونية وسرعة تطورها ونموها، مما يحتاج سرعة مثيلة في صياغة التشريعات اللازمة لمواكبة هذا التطور السريع.

III. المعاملات المصرفية الافتراضية:

وبعد استعراض البنوك الإلكترونية كتجسيد لعمل البنوك فيما بعد الحداثة، يجدر التنويه إلى أن العمليات المصرفية عبر الانترنيت يطلق عليها المعاملات الافتراضية، وقد ترددت كثيرا هذه الافتراضية لتطلق على جماعات ومدن،...إلخ، والافتراضية تعنى كل ما يحاكى الواقع أو يناظره لدرجة يخيل معها أنه واقع، ويؤتى نتائج الواقع الفعلي، فالخصم على حساب جاري في البنك من خلال شبكة الانترنيت هو خصم تم من خلال واقع افتراضي (إلكتروني) وليس مادي، ولكنه أثر على الحساب الجاري بالخصم الفعلي، وأصبح رصيده يقل بقيمة الخصم.

ومثل ذلك من معارض افتراضية، تعرض منتجاتها على شبكة الإنترنت رغم أنها تنتج بعدا فعليا، وكذا مكتبات افتراضية تعرض كتبا، لا تطبع نسخ منها إلا حسب الطلب.

بل إن الأخطر من ذلك أن النقود أصبحت أيضا يطلق عليها افتراضية، فالتعامل على الانترنيت ماليا أو مصرفيا يتم خلاله دفع وحدات من النقود الإلكترونية (الافتراضية) التي حلت محل النقود المعدنية و الورقية التقليدية، ورغم أنها وحدات إلكترونية (افتراضية) إلا أن لها قوة إبراء النقود التقليدية.

إن المعاملات المصرفية من خلال الانترنيت فيما يطلق عليه بنوك الانترنيت أصبح فعلا يمكن التعبير عنه بتكنولوجيا الواقع الافتراضي، فهو مناخ افتراضي تهيئة شبكة الانترنيت الدولية، وهي تعليمات مصرفية افتراضية يوجهها العميل ليتم على أساسها تحريك أموال افتراضية ليست عملات معدنية ولا فئات ورقية، ليتم على أساس كل هذه المراحل الافتراضية، تأثيرات فعلية مترجمة في شكل إضافات لحساب فرد أو مؤسسة وخصومات من حساب فرد أو مؤسسة.

1.III تصنيف الخدمات المصرفية عبر الانترنيت:

يمكن تصنيف الخدمات المصرفية التي تقدم حاليا عبر شبكة الإنترنت حسب طبيعة كل عملية من حيث درجة تعقيدها إلى الأنواع التالية[19]:

1.1.III خدمات معلوماتية عامة أو إعلامية:

وتشمل تلك الخدمة تقديم المعلومات العامة المصرفية مثل أسماء وعناوين وتليفونات فروع المصرف، وبيان بالأوعية الادخارية التي يقدمها بالعملات المختلفة، أسعار الفائدة المدينة والدائنة، بيان التسهيلات الائتمانية وشروط الحصول على كل منها، أسعار صرف العملات، إعلام عن خدمة ما يقدمها البنك كأمناء الاستثمار مثلا، بيان عن الصادرات أو الواردات...الخ.

---

[19]: علي نحلة، **مرجع سبق ذكره**، ، ص265.

2.1.III خدمات مصرفية للاستعلام (خدمات مصرفية بسيطة):

وتلك الخدمات التي تتطلب دخول العميل إلى حساب ما للاستعلام، لذا فهي تلي في التعقيد الخدمات المعلوماتية، إذ تحتاج درجة من الأمن والتأمين، لضمان دخولها صاحب الحق في الاستعلام دون غيره، وأن يقتصر دخوله على الاستعلام فقط دون أي تأثيرات على الحساب بشكل أو بآخر.

وهذه الخدمات مثل الاستعلام عن رصيد حساب العميل الدائن أو المدين، أو الاستفسار عن جائزة وعاء ادخاري، أو الاستفسار عن آخر حركة بالحساب، أو رصيد أي من البطاقات البلاستيكية أو الذكية...الخ.

3.1.III الخدمات الوسيطة أو التفاعلية:

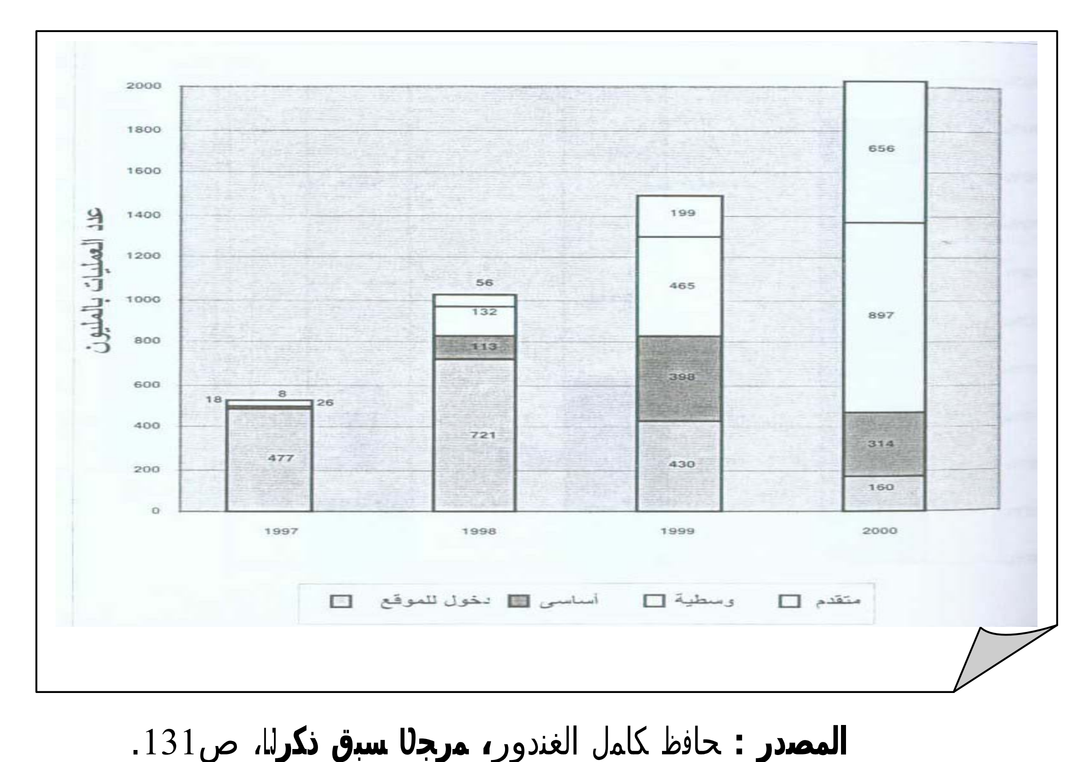
وهذه الخدمات لا تقتصر على مجرد دخول العميل إلى حساب ما للحصول فقط على رصيده، أو حركة ما به، بل تمتد هذه الخدمات للتفاعل بين رغبة العميل والحساب، فيمكن للعميل الخصم من هذا الحساب والتحويل منه إلى حساب آخر. وهذه الخدمات تحتاج درجات من التأمين العالي لضمان دخول من له الحق، وأن تعليماته تمت في الحدود المقررة، ووفق النظم الموضوعة، وبالسرية والأمان اللازمين.

4.1.III خدمات متقدمة:

وهذه الخدمات ذات تقنية عالية جدا من الناحية المصرفية إذ تحتاج برامج في غاية التعقيد، للتعامل مع أكثر من طرف، في أكثر من مكان لأداء الخدمة المصرفية المطلوبة للعميل، وهي مثل خدمات إدارة الأموال وعمليات مدفوعات الإعتمادات المستندية.

وتوضح الأشكال الثلاثة التالية رقم (25)، رقم (26) ورقم(27) ما يلي: تطور حجم كل نوع من أنواع الخدمات المصرفية عبر الانترنيت وفقا للتصنيف سابق الذكر، وكذا تطور الوزن النسبي لكل نوع من سنة إلى أخرى، والتوزيع النسبي لكل نوع عبر مناطق العالم الجغرافية، مما يعطي في مجمله مؤشرا لمدى التطور المتنامي والسريع لحجم بنوك الانترنيت بشكل عام، والخدمات المتقدمة والوسطية منها بشكل خاص، وذلك على النحو التالي:

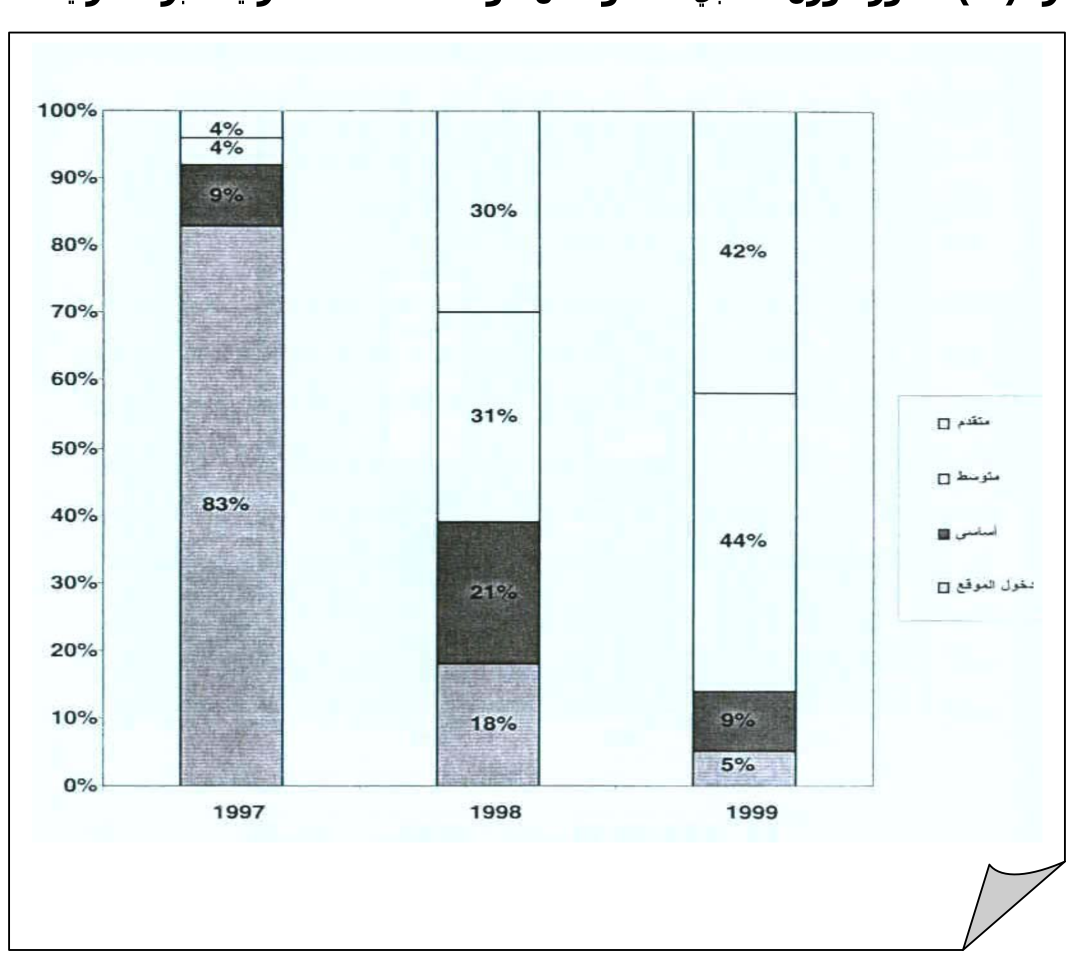
الشكل رقم(25): تطور الخدمات المصرفية عبر الانترنيت من سنة 1997-2000



المصدر : حافظ كامل الغندور، **مرجع سبق ذكره**، ص131.

يوضح الشكل رقم (25) تطور كل نوع من أنواع الخدمات المصرفية عبر الانترنيت خلال الفترة من عام 1997 حتى 2000 من حيث الحجم، وذلك وفق تصنيف هذه الخدمات حسب درجة تعقيدها على النحو سالف الذكر. و يتضح منه الازدياد الكبير في حجم الخدمات المصرفية عموما عبر الانترنيت خلال السنوات الثلاث من 519 مليون عملية عام 1997 إلى 2027 مليون عملية عام 2000، كما يظهر التطور المتنامي للخدمات المتقدمة من 8 مليون عملية عام 1997 إلى 656 مليون عملية عام 2000، والخدمات الوسيطة من 18 مليون عملية عام 1997 إلى 897 مليون عملية عام 2000، والخدمات الأساسية 26 مليون عملية عام 1997 إلى 314 مليون عملية عام 2000، وتراجع الخدمات القاصرة على مجرد الدخول للموقع من 477 مليون عملية عام 1997 إلى 160 مليون عملية عام 2000.

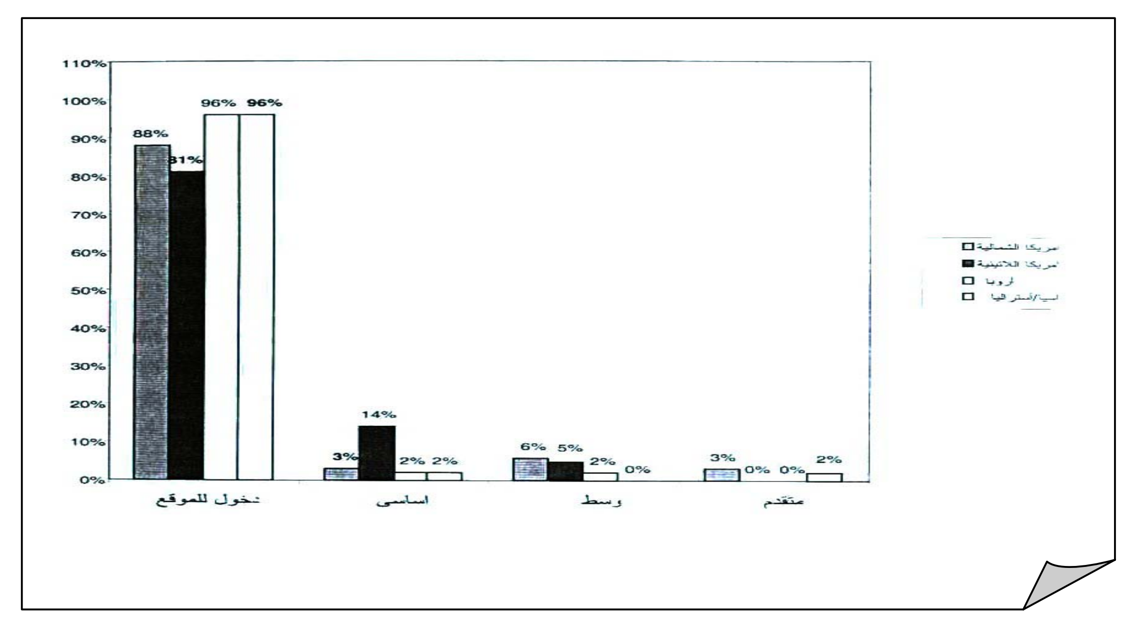
الشكل رقم(26): تطور الوزن النسبي لكل نوع من أنواع الخدمات المصرفية عبر الانترنيت



المصدر : حافظ كامل الغندور، مرجع سبق ذكره، ص132.

يوضح الشكل رقم(26) تطور الوزن النسبي لكل نوع من أنواع الخدمات المصرفية عبر الانترنيت عن كل سنة من عام 1997 حتى عام 1999، ويتضح خلال عام 1999 ارتفاع الوزن النسبي للخدمات الوسيطة إذ بلغت 44% يليها الخدمات المتقدمة بنسبة 42% ثم الخدمات الأساسية بنسبة 9% ثم دخول الموقع بنسبة 5%.

الشكل رقم(27): التطور حسب المناطق الجغرافية



المصدر : حافظ كامل الغندور، مرجع سبق ذكره، ص133.

أم الشكل رقم(27) يوضح التوزيع النسبي لكل نوع من أنواع الخدمات المصرفية حسب المناطق الجغرافية في العالم عن عام 1997، ويتضح منه استئثار شمال أمريكا على 3% من حجم الخدمات المتقدمة، بينما أمريكا اللاتينية وأوربا صفر %، وآسيا واستراليا على 2% وذلك من إجمالي حجم العمليات المصرفية عبر الانترنيت على مستوى العالم وربما يوضح المسافة التقنية بين أمريكا وباقي الدول بما فيها الدول الأوروبية.

2.III متطلبات تطبيق الخدمات المصرفية عبر الانترنيت:

هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنيت، هي ذات التحديات التي تواجه تطبيقات فكر ما بعد الحداثة، ويلاحظ أن صعوبة التحدي في أن الخدمات المصرفية التي تجتهد البنوك في تحويلها إلى إلكترونية، هي في واقع الأمر منتجات مشتركة أي يشترك البنك مع العديد من الأطراف في ظهورها إلى النور وانتشارها، وبمعنى آخر فإن إنتاجها واستهلاكها يعتمد على مدخلات أو سلوكيات الكثير من الأطراف ليس خارج البنك فقط بل خارج مجال الصناعة المصرفية، فعلى سبيل المثال تدفق الخدمات من خلال الشيكات يعتمد على مجموعة أطراف اقتصادية، وبنية أساسية لتسويقها، فإذا حاول البنك ميكنة جزء من عملية الشيك عن طريق استبدال الشيكات بأداة مثل بطاقات الخصم، فإنه لا يحقق نجاحا ما لم تتعاون باقي الأطراف المشتركة في العملية بالإضافة لاستعداد هذه الأطراف لتهيئة البنية الأساسية المطلوبة، وعموما فإن أهم هذه التحديات تتمثل فيما يلي[20]:

1.2.III البنية التحتية اللازمة:

لا يمكن تحقيق الانتشار لأي عمل إلكتروني وضمنه العمليات عبر الانترنت دون وجود بنية تحتية أساسية، وتتألف تلك البنية التحتية اللازمة من المتطلبات التالية:

1. وجود الحاسبات الشخصية لدى البنوك والمؤسسات المختلفة والمنازل والتي عن طريقها يتم إجراء الأعمال الإلكترونية، وكلما زادت كثافة انتشار الحاسبات على المستوى المؤسسي والشخصي كلما قل التحدي أمام انتشار الخدمات الإلكترونية، ومنها ما هو عبر الانترنيت، فحسب آخر الإحصائيات يتضح لنا بالنسبة لدخول الحاسب الشخصي أن المعدل العالمي عن بيانات الفترة من عام 1992- عام 1999 هو 43.6 حاسبا لكل 1000 مواطن، يرتفع في الدول الصناعية إلى 78.2 حاسبا لكل 1000 مواطن، وينخفض إلى 6.5 حاسب فقط لكل 1000 مواطن في الدول النامية، وهذه المؤشرات تعد أحد التفسيرات لزيادة حجم العمليات المصرفية الإلكترونية في الدول الصناعية وتقلصها في الدول النامية.
2. انتشار شبكات الاتصال الهاتفية العادية واعتمادها على تكنولوجيا الارقمية والهواتف الخلوية GSM، وكذلك شبكات الأقمار الصناعية تعد من التحديات الهامة التي تواجه الأخذ بما بعد الحداثة المصرفية باعتبارها قنوات ومسارات انتقال العمليات الإلكترونية.

---

[20]: محمد مراياتي، "**الركائز الأساسية للأعمال الإلكترونية**، مجلة المعلوماتي، العدد93، 2000، ص.ص36-43.

3. **توافر الحاسبات المضيفة HOSTS :** وتعد الحاسبات المضيفة Hosts إحدى اللوازم للتعامل عبر شبكة الانترنيت، وهي تلك الحاسبات المحلية التي تتصل بشبكة الانترنيت الدولية وتتيح من خلال خطوط اتصال محلية الدخول إلى الشبكة، وهذه الحاسبات يكون لها عنوان رقمي على الانترنت IP Address.

ويلاحظ أن عدد الحاسبات المضيفة وسعتها يرتبط طرديا بعدد وإمكانيات طالبي الخدمة على الانترنت Internet Service (ISP) الموجودين في نطاق هذا الحاسب سواء كان بلدا أو مقاطعة.

4. **أمن البنية التحتية:** فطالما سيتم تبادل المعلومات وبيانات خاصة بأعمال وعمليات مصرفية بما تحتوي عليه من سرية فائقة، فلا بد من أن تكون المخدمات Servers أو الحاسبات المضيفة Hosts آمنة ، وأن تكون هناك بنية تحتية للاتصالات الآمنة، تقوم على تأمين خطوط الاتصال وعدم تدخلها فضلا عن وجود طرف ثالث يضمن الجهات المتعاملة مع بعضها على الانترنيت، وهو ذلك الطرف الذي يمنح الأطراف الشهادات الضامنة لوسائل وبرمجيات الاتصال المشفرة، وتوجد العديد من المؤسسات العالمية تقوم بهذا الدور كمانحة للشهادات ، كما تقدم خدمات كالتحقق من شخصية المتصل على الانترنيت وتسهيل عملية التوقيع الإلكتروني.

و يوضح الجدول الموالي رقم (9) حجم الاستثمارات في البنية الأساسية على مستوى العالم، إذ يتضح أن في دول منظمة التعاون الاقتصادي عن عام 2000، بلغت الاستثمارات في البنية الأساسية للمعلومات 94.38 دولار للفرد، بينما في الدول العربية 24.57 دولارا للفرد.

الجدول رقم(9): الاستثمارات في البنية الأساسية للمعلومات والبحث والتنمية

المنطقة	الاستثمارات في البنية الأساسية للمعلومات (نصيب الفرد بالدولار)	البحث والتنمية (النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي)
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	94.38	1.8
الشرق الأوسط	24.57	0.4
شرق آسيا	26.07	0.8
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	38.78	0.5
أوربا الشرقية في مرحلة التحول	18.96	0.9
أفريقيا جنوب الصحراء	7.92	0.2
جنوب آسيا	4.67	0.8

المصدر: محمد مراياتي، **مرجع سبق ذكره**، ص27.

2.2.III الموارد البشرية اللازمة لانتشار العمليات المصرفية الإلكترونية:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة و الأساسية في العمليات المصرفية الإلكترونية، ويزداد انتشار التعامل على الخدمات المصرفية الإلكترونية كلما انتشر عدد مستخدمي القنوات الإلكترونية ومنها الانترنيت، ويعتمد زيادة عدد مستخدمي الانترنيت على العديد من العوامل، منها مدى انتشار اللغة التي يمكن للمستخدم التعامل بها، ومدى توافر الحاسبات، ورخص ثمنها، وحسن صيانتها، ومدى فاعلية التغلب على الأمية المعلوماتية، ومدى حض نظم التعليم على استخدام التكنولوجيا، ورخص الدخول إلى الانترنت اشتركا أو مكالمات.

فالجدول رقم (10) يوضح عدد مستخدمي الانترنيت على مستوى العالم وهو يبلغ 226 مليون نسمة عام 1999 بينما يبلغ في العالم العربي فقط 1.9 مليون نسمة عن نفس العام، وبالنسبة للغة كعنصر من عناصر تشجيع الانتشار، يظهر أن عدد المواقع على الشبكة عام 1999 يبلغ 10 مليون موقع، بينما عدد المواقع العربية 18 ألف موقع.

الجدول رقم(10): عدد مستخدمي الانترنيت على مستوى العالم

المؤشرات	عام 1998	عام 1999
عدد المستخدمين في العالم	151 مليون	226 مليون
عدد المستخدمين في العالم العربي	700 ألف	1.9 مليون
عدد الصفحات على الشبكة		1.5 مليار صفحة
المضاف من الصفحات		200 مليون صفحة
عدد المواقع العربية	7-9 ألف موقع	18 ألف موقع
المواقع التي تحتوي نصوص عربية	1.2-1.7 ألف موقع	4-5 ألف موقع
عدد المواقع على Web	-	10 مليون موقع تقريبا

المصدر: سمير أبو الفتوح صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

3.2.III بحوث التطوير:

إن بحوث تطوير الخدمات المصرفية عبر الانترنت تعد لازمة ضرورية لتنامي، بل لاستمرار هذه الخدمات، ذلك أنه من الضروري استمرار بحوث دعم وانتشار تلك الخدمات وتطويرها، ورفع درجة تأمينها، وتخفيض تكلفتها وانعكاس ذلك على تسعيرها، وبالتالي مزيد من الإقبال عليها.

والتحدي هنا يكمن في تحديات التمييز، والاستمرارية والقدرة التنافسية وهو تحد يتعلق بمدى القدرة على استشراف ما بعد الحداثة.

4.2.III البنية التشريعية:

تعد البنية التشريعية وما قد تفرضه من قيد أو ما قد تطرحه من تيسيرات من أهم العوامل المرشحة لنمو العمليات المصرفية عبر الانترنت، فمثلا إذا لم يكن للتوقيع الإلكتروني كامل الحجة القانونية، فكيف يمكن لكافة أطراف العمليات المصرفية المختلفة أن يتموا عملياتهم عبر الانترنت.

فلا شك أن البنية التشريعية والقانونية ضرورة ملحة لتوفير المناخ الذي يضمن لكافة أطراف التعامل المصرفي الإلكتروني الاطمئنان، ومن ثم تسهيل انتشار تلك العمليات، وغير خاف أن التحدي هنا يكمن في تحديات البناء القانوني الفاعل والمتوائم مع واقع كل المجتمع.

5.2.III السياسات الTريبية والجمركية المشجعة:

وهذه السياسات الضريبية الجمركية تشمل ما يفرض منها على وسائل أداء الخدمات المصرفية الإلكترونية من حاسبات وملحقاتها، أو أجهزة اتصالات وملحقاتها، وكذا تلك الضرائب أو رسوم الجمارك التي تفرض على المعاملات ذاتها.

ولا شك أن السياسات الضريبية والجمركية المشجعة تعد من العوامل المؤثرة إيجابيا وسلبا حسب درجة تشجيعها لانتشار العمليات المصرفية الإلكترونية.

6.2.III الدع! الحكومي:

ويلعب الدعم الحكومي دورا أساسيا في انتشار الخدمات المصرفية فيما بعد الحداثة، فالدور الحكومي يبدأ من تعبئة أنظمة التعليم لتخدم المعلوماتية، وإزالة كل صور الأمية فيها، ويمر بتوفير البنية الأساسية المطلوبة من حاسبات مضيفة Hosts، وشبكات الاتصالات الآمنة من الهواتف الأرضية أو الجوالة، أو عبر الأقمار الصناعية، وينتهي بالسياسات التشريعية والمالية، والاقتصادية والنقدية، التي تدفع انتشار هذه الخدمات المصرفية الإلكترونية.

3.III مخاطر العمليات المصرفية عبر الانترنيت:

لا شك أن للعديد من العمليات المصرفية عموما مخاطرها، خاصة التفاعلي منها، وبالذات تلك الخدمات التي يترتب عليها حقوق والتزامات، ولا شك أن تلك المخاطر تزداد أو تقل لدى إتمام تلك العمليات المصرفية عبر الانترنت، الأمر الذي يلزمه حصر أو بيان لتلك المخاطر، والمتاθ حاليا من السيطرة عليها، وآفاق المزيد من هذه السيطرة فيما بعد الحداثة.

وتتلخص أهم مخاطر العمليات المصرفية عبر الانترنيت فيما يلي:

1.3.III مخاطر خرق الأمان:

ذلك أن احتمالات خرق أنظمة التأمين الموضوعة أمر وارد وبالتالي فإن إتمام هذه العمليات مهدد من قبل هذا الاختراق، إلا أن التطوير يقدم كل يوم حلولا لمزيد من السيطرة على مثل هذه المخاطر، فهناك الآن العديد من وسائل التأمين من كلمة سر Password، إلى رقم شخصي Pin Number إلى برامج مؤمنة. كل ذلك وغيره قد حد كثيرا من مخاطر الاختراق، وكلما طور القراصنة من أساليبهم في الاختراق إلى الحد الذي وصلوا إلى اختراق شبكة المخابرات الأمريكية، تم تطوير وسائل التأمين والأمان.

2.3.III مخاطر المنافسة:

ليست كل المنافسة بناءة وحميدة، بل منها أحيانا المنافسة الضارة التي تحدث غالبا عندما تشتد إلى الدرجة التي تضيق فيها السوق على المنافس، فيضطر للمضاربة على الأسعار، وأحيانا بالخسارة، مما تقع معه هذه المنافسة الضارة، والخدمات المصرفية الإلكترونية بما تحدثه من ضغوط وشفافية، وطرق لرغبات واحتياجات العميل قد تؤدي إلى تهيئة المناخ لتلك المنافسة الضارة، وهذه المخاطر تنكسر حدتها على المقولة الاقتصادية الأزلية بأن العملة الجيدة تطرد العملة الرديئة.

3.3.III فقد حصة سوقية:

إن العمليات المصرفية فيما بعد الحداثة عبر الانترنت ستتيح للعديد من المصارف بل المؤسسات المالية الأخرى، الدخول إلى عالم أداء تلك العمليات، والوصول إلى العميل وطرق احتياجاته ورغباته لتلبيتها، و لذلك قد يفقد العديد من المنافسين حصة في السوق.

وهذه المخاطرة تتناسب أهميتها عكسيا مع قدرة البنك على استشراف ما بعد الحداثة، واستعداده لها ببرامج، وخطط، وسياسات محددة تواجه كل مستجد ليس فقط للحفاظ على الحصة السوقية بل وتنميتها.

4.3.III مخاطر التشغيل:

بخلاف مخاطر خرق أنظمة الأمان هناك مخاطر أخرى للتشغيل مثل انقطاع خط الاتصال، أو حدوث أشياء أخرى.

وهذه المخاطر تمثل تحديا أساسيا أمام المصرف في أدائه لعملياته عبر الانترنيت، وستظل هي التي ستفرق بين البنك الناجح والمتميز وغيره، وبالتالي الذي يستطيع الحفاظ على زبونه والآخر الذي سيفقد عملاءه الواحد تلو الآخر.

مما تقدم يتضح أن الخدمات المصرفية عبر الانترنيت ستكون الوسيلة الأهم لما بعد الحداثة، وذلك أمر لم يعد خيارا، وإنما حتما سيفرض نفسه في تحديد مستقبل المصارف وتطويرها، ولذلك من الأهمية أن يأخذ بعين الاعتبار كل مجتمع مصرفي وكل مصرف التوصيات التالية:

- العمل على محو أمية الانترنيت، وتوفيرها لأكبر عدد من المستخدمين؛
- تشجيع الاستثمار في الأنظمة المعلوماتية، والتقنيات الحديثة؛
- تشجيع الاستثمار في تطوير شبكات الاتصالات داخل المصارف الداخلية والخارجية على مستوى البلد؛

- تشجيع الاستثمار في تطوير وسائل الحماية والأمان للحاسبات المركزية والوحدات الطرفية، وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية؛
- العمل على تخفيض أسعار الاتصالات المعلوماتية المحلية والدولية؛
- إعداد الكوادر البشرية اللازمة بالتعليم والتأهيل والتدريب؛
- الوعي بنظم الدفع الإلكتروني فيما بعد الحداثة إذ أصبحت حقيقية بعد البطاقات البلاستيكية.
- استيعاب التغيرات الهائلة التي تحدث في تقنيات الخدمات المصرفية؛
- العمل على إرساء ووضع القوانين المنظمة لتفعيل الخدمات المصرفية عبر الانترنيت وفق ما يناسب كل مجتمع؛
- المتابعة الدورية والمشاركة الفعالة في وضع قواعد للخدمات الإلكترونية المطروحة في إطار المنظمة العالمية للتجارة من أجل مزيد من التحرير في قطاع الخدمات؛
- العمل على نشر فكر ما بعد الحداثة بين العملاء بكافة الوسائل المشجعة من إعلام، أو برامج تحفيزية.
- التحويل التدريجي والمدروس من الفروع التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية، وبالمزيج بين التقليدي والإلكتروني الذي يناسب كل مصرف، وكل مجتمع حسب مستويات التطور المالي والنقدي والاقتصادي والتشريعي؛
- التطوير الاستراتيجي لفكر وأنظمة واستراتيجيات البنك ليتواءم مع عصر ما بعد الحداثة.

خلاصة الفصل الرابع

نخلص من وراء هذا الفصل إلى ما يلي :

- أهمية رصد و متابعة كل جديد في التكنولوجيا و دراسة سبل الاستفادة منها في خلق حداثة مصرفية؛
- أهمية استعداد البنوك للتوافق مع المتطلبات الدولية لكفاية رأسمال التي تزمع لجنة بازل إصداره في ضوء قيام البنوك بالدخول إلى العمل الإلكتروني؛
- تطوير نظم الرقابة على المصارف لتتواكب مع عصر البنوك الإلكترونية و الافتراضية؛
- تشجيع الاستثمار في الأنظمة المعلوماتية و التقنيات الحديثة؛
- العمل على وضع القوانين و التشريعات لتفعيل الخدمات المصرفية عبر الانترنيت و فق ما يناسب كل مجتمع.
- التحول التدريجي و المدروس من بنوك تقليدية إلى خدمات إلكترونية بالمزيج بين التقليدي و الإلكتروني الذي يناسب كل مصرف، و كل مجتمع حسب مستويات التطور المالي و النقدي و الاقتصادي و التشريعي.

فلاحظنا أن هناك فجوة واسعة بين تنفيذ مختلف العمليات باستخدام الورق من جهة أو باستخدام الوسائل الإلكترونية، ويمكن ملاحظة وجود فروق كبيرة في التكاليف، و كذلك هناك مجالات متعددة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير الخدمات المصرفية و رفع كفاءتها، و ذلك باستخدام البنوك الإلكترونية، التي يمكن من خلالها إيجاد خدمة أو مجموعة خدمات مصرفية أكثر تعقيدا بحيث تكون الأكثر أهمية لدى زبائن. إضافة إلى استخدام أنظمة اتصالات متطورة بين المصارف بمتلف فروعها من جهة و نقاط التوزيع تلك الخدمات من شأنه أن يخفض تكاليف لهذه الخدمات المتطورة و يرفع كفاءتها.

و لمعرفة واقع تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية، ومدى تطبيق الحداثة في تلك المصارف نستعرض ذلك في الفصول الموالي.

الباب الثــاني

الفصل الخامس: المنظومة المصرفية الجزائرية الواقع والآفاق

تمهيد الفصل الخامس

1. القطاع المصرفي الجزائري
2. تقييم السوق الجزائرية والمنظومة في الفترة مابعد 1999
3. العوامل التنافسية للجهاز المصرفي
4. التحديات المترتبة على تحرير تجارة الخدمات المصرفية بالنسبة لاقتصاد الجزائري

خلاصة الفصل الخامس

تمهيد:

لقد عرف النظام البنكي الجزائري عدة تغيرات خلال الفترات الماضية، و التي تشكل الخطوط الكبيرة للتاريخ الاقتصادي و السياسي للبلاد.

1. **فمن1962 إلى غاية 1966 :** تعتبر البداية تجمع الصعوبات نظرا للظروف السياسية و الاقتصادية التي ميزت هذه المرحلة, حيث كان الاهتمام منصبا حول مسألتين أساسيتين هما: السيادة و تسيير الاقتصاد الوطني[1]. فلقد خلق المستعمر الفرنسي نظاما ماليا محدودا خاصة النظام البنكي، فالهيئات التي كانت متواجدة آنذاك عبارة عن خليط من المؤسسات البنكية الأجنبية, فكان تصميمها و تسييرها يربط مع اقتصاد ليبرالي[2].

2. **من سنة 1967 إلى 1970 :** و هي فترة حاسمة، جرت فيها التأميمات و ظهرت البنوك التجارية الجزائرية، إذ تعبر هذه المرحلة على إرادة تحررية لنظام بنكي جزائري حقيقي.

3. **من1971 إلى 1982 :** عرفت هذه المرحلة بداية اعتماد سياسة الإصلاحات في المجال البنكي، ذلك أن السلبيات التي نتجت عن المرحلة الأولى و كذا النقائص التي ظهرت من خلال تطبيق القوانين و التشريعات البنكية. و ما ميز هذه المرحلة انطلاق المخطط الأول للتنمية حيث جاء ليسند الدور الاستراتيجي للقطاع البنكي و المالي، بعد أن أعطى المخطط الثلاثي الأول (من سنة 1967 – 1969) نتائج محدودة. فابتداء من سنة 1971 طبق إصلاح مالي على القطاع المالي الجزائري، الذي أصبح يتميز بثلاث صفات هي: التمركز، تغلب الخزينة العمومية، إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة[3].

و لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات المتمثلة في عدم استطاعة البنوك التجارية تنفيذ مهمتها فيما يخص المراقبة و التسيير للمؤسسات العمومية نظرا لمختلف الصعوبات الهيكلية التي تعاني منها هذه الأخيرة, و استحالة تسديد مستحقاتها للبنوك التجارية نظرا للمحيط الاقتصادي و الاجتماعي غير المشجع على ذلك، و لهذا أصبح البنك كهيئة تسجيل حركة الأموال فقط و لا يتمتع بخاصية البنك بمعنى الكلمة.

4. **من 1983 – 1990** : و نظرا لنتائج المرحلة السابقة, تم إدخال تغييرات و إصلاحات تتسم بالجدية و الصرامة, و تتماشى مع المعطيات الداخلية و التقلبات الخارجية للاقتصاد الجزائري.

---

[1] : أحمد هني : العملة والنقود, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1991, ص140.

[2] : شاكر القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك, د.م.ج, الجزائر, 1988, ص54.

[3] : محمود حميدات : مدخل للتحليل النقدي, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1996, ص133.

فشهدت إعادة هيكلة القطاع البنكي مع منطق التشغيل الاقتصادي تحت قواعد و أسس التخصص، و مع إعداد النصوص القانونية التي تعالج نشاط البنوك و القروض.

و نظرا للأحداث و تعاقب التطورات الداخلية و الخارجية، و الملابسات السياسية و الاجتماعية، دفعت الجزائر إلى القيام بالإصلاحات على المستوى الوطني ككل ضمن برامج التصحيح الهيكلي لصندوق النقد الدولي FMI، وتماشيا مع التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني المبني على الحرية الاقتصادية و مبادرة النشاط و المنافسة, جعلت قوانين الإصلاح البنكي لسنة 1986 و قانون 1988 لا يتناسب مع الظروف الجديدة فجاء قانون النقد و القرض لسنة 1990 استجابة لتلك الأوضاع تفاديا لسلبيات الماضي و تماشيا مع متطلبات المستقبل[4].

5. **من 1991- 1997 :** أهم ما يميز هذه المرحلة هو المرور من الاقتصاد المخطط إداريا إلى نظام اقتصاد السوق، أين يتم التعامل بميكانيزمات اقتصاد حر و المنافسة في جميع الميادين بما فيها الميدان البنكي.

و بناءا على ما تقدم يمكن القول أن قانون 10/90 المؤرخ في 1990/04/14, أعاد تعريف هيكل النظام المالي و المصرفي و جعل القانون البنكي الجزائري في سياق التشريع البنكي المعمول به في البلدان الأخرى. و من أهم سمات هذه المرحلة ما يلي[5]:

1. استقلالية البنك المركزي الجزائري في توجيه النظام المركزي و التحكم في السياسة النقدية.
2. تعديل مهمة البنوك التجارية .
3. إنشاء هياكل جديدة للمراقبة البنكية .
4. إنشاء السوق النقدي حيث تم تنظيمه و إعطاء الحق لجميع المؤسسات المالية و البنكية و غير البنكية للتعامل فيه شراءا و بيعا.
5. إنشاء السوق المالي (بورصة الجزائر).
6. ترشيد العلاقة بين الخزينة العمومية و بنك الجزائر, و هذا نظرا للسلبيات الكثيرة الناجمة عن وجود علاقة تبعية هيكلية ما بين الخزينة و البنك المركزي.
7. السماح لإنشاء البنوك الخاصة و الأجنبية.

---

[4] : محمود حميدات, مرجع سبق ذكره, ص138- 140.
[5] : نفسه, ص142- 150.

هذا بصفة مختصرة للمراحل التاريخية التي مر بها الجهاز المالي و المصرفي الجزائري منذ الاستقلال إلى حد اليوم.

و حاليا تعمل الأجهزة البنكية و المالية في السنوات الأخيرة على إعادة هيكلة مصالحها لتتناسب مع مهامها و أساليب تدخلها و ما تقتضيه ممارسات اقتصاد السوق، فهذه البنوك و بحكم تنظيمها الذي جعل منها في ظل الاقتصاد المخطط وسيطا ماليا للأنفاق الحكومي, بعيدا عن كل أساليب المنافسة و الفعالية, هي ملزمة اليوم بإدخال تغيرات جوهرية على تنظيمها الداخلي و إنشاء مصالح جديدة و اعتماد أساليب تتلاءم مع ميكانيزمات اقتصاد السوق.

سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض المنظومة المصرفية الجزائرية في الفترة ما بعد 1996، لتقييم إلى مدى وصلت الجزائر في عصرنتها للجهاز المالي و المصرفي كخطوة ضرورية للتخلص من آثار الماضي، وبناء جهاز سليم يؤدي دوره كاملا في تجميع المدخرات، وتقدم التمويلات للقطاعات الاقتصادية.

I. القطاع المصرفي الجزائري:

1.I واقع القطاع المصرفي الجزائري في الفترة ما بين 1996-1998

شهد القطاع المصرفي الجزائري تحولا هيكليا أساسيا في العام 1990 مع صدور قانون النقد و القرض الجديد، الذي حول مسؤولية إدارة الشؤون النقدية إلى مجلس النقد والقرض المرتبط بالبنك المركزي، وأعطى البنك المركزي استقلالية عن الإدارة التنفيذية، كما أعطى البنوك حرية أكبر للتحرك واستقطاب الودائع ومنح التسهيلات، وفقا لاعتبارات العمل المصرفي الصحيح. علما أنه قبل صدور هذا القانون كان الدور الرئيسي للبنوك الجزائرية، التابعة للقطاع العام في معظمها، تمويل مؤسسات القطاع الأخرى وتمويل أنشطة وقطاعات معينة حسبما تقرر الحكومة. وقبل ذلك في العام 1989 سمح للبنوك الأجنبية أن تقيم مكاتب تمثيلها في الجزائر.

وفي العام 1997 كان القطاع المصرفي الجزائري يتألف من خمسة بنوك تجارية عمومية وبنك إسلامي واحد وثلاث مؤسسات إقراض وتوفير متخصصة وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم(11): مكونات الجهاز المصرفي الجزائري عام 1997

اسم البنك	تاريخ التأسيس	نوع النشاط	الملكية
البنك الوطني الجزائري	1966	بنك تجاري	القطاع العام 100 %
بنك الجزائر الخارجي	1967	بنك تجاري	شركة مساهمة
القرض الشعبي الجزائري	1966	بنك تجاري	شركة مساهمة
بنك المركز العربي للاستثمار والتجارة		بنك تجاري	شركة مساهمة
بنك البركة الجزائري	1991	بنك إسلامي	مجموعة دلة البركة 50 % والبنك الفلاحي والتنمية الريفية 51 %
بنك التنمية المحلية	1985	بنك تجاري	القطاع العام %
البنك الجزائري للتنمية	1963	بنك تنمية	القطاع العام 100 %
البنك الفلاحي للتنمية الريفية	1982	بنك تجاري وتنمية	القطاع العام 100%
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	1964	مؤسسة ادخار	القطاع العام 100 %

المصدر: مجلة الاقتصاد و الأعمال، عدد خاص، 1999/11،ص18.

وقد حقق القطاع المصرفي الجزائري نموا ملحوظا في الأعوام الأربعة الأخيرة إذ ارتفع مجموع الموجودات بنحو 56% بالدينار و 26% مقيما بالدولار أو بمعدل 8.7 % سنويا. ولكن تكوين الموجودات في نهاية 1998 يظهر استمرار الترابط الوثيق بين النشاط المصرفي والقطاع العام. فقد شكل مجموع الديون على الدولة والديون على مؤسسات القطاع العام نحو 85 % من مجموع الموجودات فيما انخفضت نسبة الديون على القطاع الخاص من 14% من هذا المجموع في 1995 إلى 11 % فقط في 1998[6].

وازداد مجموع الودائع لدى المصارف بين 1995 إلى 1998 بنسبة 65% بالدينار الجزائري، أما حجم الودائع بالدولار الأمريكي فتقدر بـ: 33% ، أي بمعدل 22% و 11% على التوالي للدينار الجزائري و الدولار الأمريكي، وهي نسب نمو جيدة أيضا. وكان هناك تغيير بسيط في طبيعة هذه الودائع خلال الفترة، إذ ارتفعت نسبة الودائع لأجل من 57 إلى 59 % وهو ما يشير إلى تزايد بسيط في منحى الادخار.

الجدول رقم (12): هيكل الودائع للجهاز المصرفي الجزائري خلال الفترة 2002-2004

مليون دينار

البيان	ديسمبر 2002	%	ديسمبر 2003	%	مارس 2004	%
ودائع تحت الطلب	751653	%33.6	849040	%33	875271	%33.1
*ودائع لدى البنوك	642168	%85.4	718905	%84.7	744395	%85
*ودائع لدى الخزينة	8843	%1.2	12945	%1.5	10350	%1.2
*ودائع على حساب البريد الجاري	100642	%13.4	117190	%13.8	120526	%13.8
ودائع لأجل	1485190	%66.4	1724043	%67	176522	%66.9
*ودائع بالدينار	1316433	%88.6	1553246	%90.1	1594161	%90,3
أخرى	168757	%11.4	170797	%9.1	171063	%9.7
المجموع	2236843		253083		2640495	

المصدر : تقرير بنك الجزائر 2003، ص76.

6: جريدة الخبر، العدد 4116، بتاريخ 19 جوان 2004، ص2

من الجدول رقم (12) يتضح الآتي :

1. تراوحت الودائع تحت الطلب بالجهاز المصرفي الجزائري ما بين 33% و 33.6% خلال الفترة من ديسمبر 2002 إلى مارس 2004م .أما الودائع لأجل فقد تراوحت ما بين 66.4% و 67% خلال نفس الفترة . وتشير النتائج المحققة إلى أن الودائع الآجلة تشكل أكثر من ثلثي ودائع الجهاز المصرفي الجزائري ، وهذا يشكل جانباً ايجابياً، مما يعني قدرة المصارف الجزائرية على منح القروض والائتمان متوسط وطويل الأجل .إذ أن الودائع تحت الطلب والتي تتسم بعدم الاستقرار تشكل نسباً ضعيفة كما هو مشار إليه في التحليل .
2. عند النظر إلى هيكل الودائع تحت الطلب ،يلاحظ تركزها لدى البنوك بنسبة 85% تقريبا في المتوسط خلال الفترة المشار إليها ،بينما تأتى ودائع الحسابات البريدية في المرتبة الثانية بنسبة 13.6% في المتوسط ، أما الودائع تحت الطلب المحتفظ بها لدى الخزينة فتشكل نسبة ضعيفة جداً (1.3%).
3. عند تحليل الودائع لأجل ،يلاحظ أن متوسط الودائع لأجل بالدينار الجزائري بلغ 89.6% ،بينما سجلت الودائع بالعملات الأخرى نسبة 10.1% خلال نفس الفترة . وهذا يشير إلى أن هناك ثقة كبيرة من المتعاملين مع المصارف الجزائرية في العملة الوطنية وهى الدينار الجزائري . والجدول رقم (13) تبين هيكل الودائع بالجهاز المصرفي الجزائري خلال الفترة 2002- 2004م ، ومكونات الودائع تحت الطلب والودائع لأجل .

الجدول رقم (13): هيكل القروض في الجهاز المصرفي الجزائري خلال الفترة 2001-2004

مليون دينار

البيان	ديسمبر 2001	%	ديسمبر 2002	%	ديسمبر 2003	%	مارس 2004	%
قروض قصيرة الأجل	513315	%47.6	627908	%49.6	773568	%56	771671	%55.2
*قروض متوسطة و طويلة الأجل	565133	%52.4	638819	%50.4	606598	%44	626912	%44.8
المجموع	1078448	%100	1266799	%100	1380166	%100	1389858	%100

من الجدول رقم(13) يتبين ما يلي :

1. سجلت نسبة القروض قصيرة الأجل اتجاها تصاعديا خلال الفترة من ديسمبر2001 إلى ديسمبر 2003م. أما القروض متوسطة وطويلة الأجل فيلاحظ أنها تسير في اتجاه تنازلي .

2. اعتماداً على التحليل الوارد في الجدول رقم (2) يفترض أن يكون اتجاه القروض أكثر إلى الأجل المتوسط والطويل .نظراً لان الودائع لأجل تشكل نسبة عالية .إلا انه يمكن إيجاد مبررات لهيكل القروض الحالي ،على اعتبار أن المصارف تحتفظ بنسبة من إجمالي الودائع في صورة سائلة لمقابلة احتياجات المتعاملين معها والظروف الطارئة . والشكل رقم (4)يب هيكل القروض ا هاز ا صر ا زائري خلال الفترة 2000-2004م

2.I فرص الاستثمار في القطاع المصرفي:

يحتاج النمو الاقتصادي إلى أجهزة وأدوات تواكبه، وتقدم الخدمات والمساعدات لإنجاز مسيرته. وتشهد الجزائر اليوم نموا متسارعا في مؤشراتها الاقتصادية وفي عدد المؤسسات والشركات الوطنية والأجنبية.

وتبدو الحاجة ملحة لوجود قطاع مصرفي فعال يمارس فيه العمل المصرفي الحديث، ويكون بمثابة القاطرة التي تقود اقتصادا متنوع النشاطات، وكبير الطموحات بقطاعه العام ومؤسساته الخاصة وأفراده.

ونظرا للتأخير الذي سجله الجهاز المصرفي الجزائري في العقود الماضية من ناحية الحجم ونوعية الخدمات، تبدو الفرص الاستثمارية في القطاع المصرفي واحدة من أهم الفرص الاستثمارية في البلاد، ولا سيما بعد صدور قانون النقد والقرض، وفتح باب الترخيص أمام المستثمرين المحليين والأجانب، سواء للدخول في مساهمات في المصارف القائمة، أو لإنشاء مؤسسات مصرفية ومالية جديدة.

ويمكن القول أن الإصلاحات الاقتصادية التي أنجزتها الجزائر، وبرنامج تحديث القطاع المصرفي الذي بدأ منذ بعض الوقت، كل ذلك يمثل قيمة مضافة وحوافز إضافية للاستثمار في القطاع المصرفي.

وكان المدير العام للجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر السيد: " **عبد الرحمن بن خلفة**" أعد في شهر سبتمبر من عام 1998 دراسة حول التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي حاليا، وسلط فيها الأضواء على برنامج تحديث الجهاز المصرفي[7]. في ما يأتي ملخص لأهم ما جاء في الدراسة وعرض لفرص الاستثمار في القطاع المصرفي الجزائري.

---

[7]: مجلة الاقتصاد و الأعمال، عدد خاص، 1999/11،ص64.

قبل نحو 10 أعوام كان الجهاز المصرفي الجزائري يلعب دور الأداة التمويلية لاقتصاد حكومي موجه ومركز، ويعمل في محيط غير موات للنمو والتطور، في ضوء التغيرات التي طرأت على المهنة المصرفية في العالم. وقبل التسعينات تميز المناخ المصرفي بالعوامل الآتية[8]:

1. محدودية التشريعات المصرفية سواء من الناحية القانونية أو من الناحية التقنيةÝ
2. معايير الحذر والسلامة كانت خجولة في محتواها وفي وسائل الرقابةÝ
3. محدودية فرص النشاط المصرفي مع تخصيص قطاعي لكل مصرفÝ
4. تمركز النشاط في عدد ضئيل من المؤسسات.Ý
5. تثبيت إداري (حكومي) لأسعار الفائدة والصرف، وعدم إعطاء الأهمية الكافية لمتطلبات السوقÝ
6. استئثار المؤسسات الحكومية بالنسبة العظمى من محافظ البنوك على حساب المؤسسات الخاصة والأفرادÝ
7. محدودية الخدمات والمنتجات المصرفية وعدم تطورها مع الزمنÝ
8. مركزية القرار المصرفي الذي أعاق تلبية مطالب الزبائنÝ
9. تأخر كبير في الأساليب والتقنيات الحديثة في مجال الإدارة والتعامل مع المعلوماتية.

3.I تحديث القطاƱ المصرفي:

منذ مطلع التسعينيات من القرن العشرين و بموازاة الإصلاحات الهيكلية في الاقتصاد الجزائري، يمكن القول انه تم إنجاز الكثير في المجال التنظيم وتحديد الجهاز المصرفي لاسيما بالنسبة لاحترام معايير السلامة والحذر، الأمر الذي أدى إلى تطوير القطاÝ المصرفي ومقاربته من الأنظمة المصرفية في البلدان المتقدمة. وقد نشأ تعاون فاعل وبذلت جهود كبيرة بين السلطات الحكومية والبنك المركزي وكبرى المؤسسات المصرفية الوطنية، و هو ما أدى إلى تطوير المهنية، و إلى خلق الروθ التجارية البحتة ومبدأ المنافسة.

---

[8] : M.A Mezaache, "**Problématique de mise à niveau bancaire et reforme financière**", Séminaire national sur le thème : Développement & renforcement des capacités de gestion de la BNA, Alger, 2001, PP13-16.

ولابد من التذكير بأنه خلافا لما جرى في بلدان أوروبا الشرقية، التي كانت تعتمد الاقتصاد الموجه، حرصت الجزائر على استقرار جهازها المصرفي طوال فترة التطهير و الإصلاθ الاقتصادي، كي لا تقع انهيارات في المؤسسات المصرفية بدورها، تحملت المصارف التجارية الحكومية حصة كبيرة من المسؤولية طوال الفترة الانتقالية للاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجة إلى اقتصاد السوق، ولعبت دور المنظم على الرغم من أنها كانت أداة بيد السياسة المالية، ولم تكن تعتمد مقاييس تجارية. وقد سمحت هذه السياسة الهادئة قياسا لما جرى في بلدان أخرى، بحماية البنوك الحكومية الكبرى وتهيئتها لتكون بمثابة نواة والمساعد الأساسي لقيام سوق مصرفية حديثة.

وهكذا دخلت المصارف الجزائرية في مرحلة الانفتاθ والتنو٧، المهني و الخدماتي، التي تميزت بعناصر أساسية أهمها[9]:

أولا: أنظمة مصرفية ومعايير سلامة جديدة تنسجم بشكل كامل مع الأنظمة المصرفية العالمية الحديثة، وذلك على الرغم من بعض الاضطربات التي شهدها القطا٧ المصرفي خلال الفترة الانتقالية للاقتصاد الجزائري.

ثانيا: قوانين وتشريعات تضمن الاستقلالية المطلقة للسلطة النقدية ومؤسساتها عن رغبات السلطات التنفيذية (الحكومة)، الأمر الذي ساعد المصارف على انتهالا معايير اقتصادية حازمة تنسجم مع الأوضا٧ الحقيقية للسوق.

إلى جانب الحاجات الملحة لقيام مؤسسات مصرفية ومالية حديثة، تقدم خدمات عالية المستوى بتكاليف منخفضة، هناك حاجات ملحة أيضا لدى المصارف الحكومية العاملة في السوق منذ أعوام عدة.

و هكذا خضعت تلك المؤسسات لبرامج تحديث شاملة، لأن الاقتصاد الجزائري يحتالا إلى خدمات مصرفية حديثة تواكب تطوراته و تخدم حركة الاستثمار الأجنبي.

إلا أن عملا كبيرا لا يزال أمام هذه المؤسسات، ومن هنا تبرز الحاجة إلى عمليات فتح رأس المال البنك الوطني الجزائري BNA، وإلى إدخال شراكة أجنبية تقدم خبرتها الإدارية والتقنية (القرض الشعبي الجزائري). والأمثلة المقدمة هي مشاريع أولية ستتطور وتتبلور في وقت قريب، وستبرز فرص جديدة لدى البنوك الأخرى.

---

9 :M.M Samal, "**Modernisation bancaire**", Séminaire national sur le théme : Développement & renforcement des capacités de gestion de la BNA, Alger, 2001, PP35.

أما بنك التنمية المحلية فيقدم فرصا مهمة للاستثمار، حيث عمد إلى تجميع فروع له في مناطق مختلفة من الجزائر بما سمح بتأسيس 5 مصارف في مناطق جديدة، معروضة للخوصصة بشكل كامل، وهي مصارف ذات أوضاع سليمة تماما، تملك قاعدة زبائن ومحافظ لا مشاكل فيها، وبإمكانها لاستفادة من البنية التحتية لدى بنك التنمية المحلية.

ثالثا: اعتماد سياسة مشددة لتحديث المصارف التجارية الوطنية الكبرى لا سيما في مجالات:

- تأهيل الموارد الذاتية للمصارف؛
- تطهير المحافظ ومعالجة جذرية للديون المشكوك بتحصيلها؛
- ضخ الاستثمارات والتوظيفات الضرورية لرفع مستوى المعلوماتية في المصارف وزيادة كفاءة الموارد البشرية؛
- تحديث الأنظمة الإدارية واحترام القواعد التجارية لدى الجهاز المصرفي والتحكم في المخاطر واعتماد التدقيق الداخلي.

رابعا: إطلاق مجموعة مشاريع بين البنوك وأهمها:

- إنجاز مشروع شبكة تبادل المعلومات؛
- تطوير باقة من المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة؛
- إنجاز وتحديث مجموعة من المنتجات ووسائل التدخل في السوق ولدى الزبائن؛
- البدء باستخدام وسائل الدفع والسحب الآلية.

خامسا: العمل على زيادة تغطية احتياجات الزبائن من المؤسسات والعائلات والأفراد خصوصا في مجالات:

- القروض العقارية والسكنية للعائلات؛
- القروض الاستهلاكية؛

سادسا: توجه البنوك نحو خدمات جديدة بموازاة مع انطلاق بورصة الجزائر وقيام السوق المالية مع ما يتطلبه ذلك من أدوات ومنتجات حديثة ومعقدة، تبدو البنوك حاليا الأكثر أهلية لإنشائها والتعامل بها ومعها.

سابعا: إثراء الساحة المصرفية بالترخيص لمؤسسات مصرفية جديدة خاصة، محلية وأجنبية، ودخول مؤسسات مالية متخصصة إلى السوق الجزائرية. وهو الحدث الأبرز الذي شهده القطاع المصرفي الجزائري في مرحلة إعادة هيكلته، والذي سيؤدي إلى توسيع قاعدة الجهاز المصرفي التي كانت تعد في العام 1990 تسع مؤسسات فقط، بحيث ينتظر أن تصل في نهاية العام 2005 المقبل إلى ما يقارب 30 مؤسسة مصرفية ومالية.

4.I مكونات الجهاز المصرفي الحالي:

تعمل على الساحة الجزائرية في الوقت الحاضر(سنة 1999) 23 مؤسسة مصرفية ومالية مقسمة إلى 3 مجموعات أساسية هي الآتية:

1.4.I البنوك التجارية الوطنية: وهي لا تزال النواة الأساسية في الساحة الوطنية، نظرا لتجذرها ولشبكتها الواسعة، التي تغطي الأنحاء المترامية من البلاد والتي تعد أكثر من 900 فرع. (لمزيد من التفصيل عن تلك المصارف أنظر الفصل السادس).

وهذه البنوك لعبت دورا أساسيا في تنمية الاقتصاد في الماضي، كما كان لها دور كبير خلال تنفيذ برنامج الإصلاح الهيكلي المفروض من طرف صندوق لنقد الدولي. وهي تخضع بدورها إلى برنامج واسع للتطوير والتحديث حاليا. وعلى الرغم من العوائق السلبية على الصعيد الإداري والمهني، والتي يتم تطويرها حاليا، فإن هذه البنوك تتمتع بمصداقية عميقة داخل البلاد وخارجها.

ومن أهم التطورات التي شهدها القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة هو إعطاء المؤسسات المصرفية والمالية استقلالية تامة ودعوتها لاعتماد شروط اقتصاد السوق، ومنحها حرية التعامل مع جميع القطاعات وفئات الزبائن بعد أعوام من التخصص وتطهير محافظ البنوك.

2.4.I البنوك الخاصة: ويملك القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي أكثرية رأسمالها. وقد استفادت هذه المصارف من إنشائها في مرحلة متأخرة بحيث أنها دخلت إلى محيط بات شبه خال من العيوب والمشاكل التي كان يعاني منها من قبل، وانطلقت لتخدم اقتصادا منفتحا على العالم، إلا أن هذه المصارف الخاصة تقوم حاليا بدور مصارف الأعمال وليس بالمهمة المصرفية الشاملة.

تجاوز عددها 22 بنكا معتمدا من قبل مجلس النقد والقرض منها بنوك جزائرية و أخرى مختلطة و أخرى لفروع مصرفية دولية، لا تمثل سوى 10% من المحافظ المصرفية و الواردة من رقم الأعمال و من حصص السوق.

3.4.I المؤسسات المالية المتخصصة: نشأت هذه المؤسسات مبدئيا نتيجة عملية مزللا بين صناديق مالية ومهام مصرفية، وهي تقوم حاليا بدورين أساسين هما:

- توفير خدمات وعمليات تكمل النشاط المصرفي؛

- توفي ضمانات وخدمات خاصة تخفض من نسبة المخاطر بما يسمح للمصارف القيام بدور أكثر فاعلية في تمويل القطاعات الاقتصادية والمؤسسات وكذلك القروض السكنية والاستهلاكية.

ولا شك أن الساحة المصرفية الجزائرية التي شهدت توسعا وتنوعا تدريجيا لا تزال بعيدة جدا عن تغطية الحاجات الملحة للخدمات المصرفية الأمر الذي يؤكد وجود فرص كبيرة للاستثمار، وبالتالي فلا بد من مواصلة برامج التطوير والتحديث وعمليات الترخيص لمؤسسات جديدة.

و لحوصلة ما سبق ذكره نعرض الشكل رقم (28) الموالي الذي يوضح الجهاز المصرفي الجزائري الحالي الذي يقف على رأسه البنك المركزي الجزائري من قطاعات رئيسية ثلاثة، هي البنوك والمؤسسات المالية بشقيها العامة والمتخصصة بالإضافة لمكاتب التمثيل.

الشكل رقم (28): هيكل القطاع المصرفي الجزائري حتى العام 2004

بنك الجزائر المركزي

البنوك

1) البنك الخارجي الجزائري
2) البنك الوطني الجزائري
3) بنك الفلاحة والتنمية الريفية
4) بنك التنمية المحلية
5) القرض الشعبي الجزائري
6) صندوق التوفير والاحتياط
7) بنك البركة الجزائري
8) بنك الغرب التعاوني – الجزائر
9) المجمع الجزائري للبنوك
10) ناتيكس بنك
11) المؤسسة العامة للجزائر
12) سيتي بنك
13) البنك المتوسط العام
14) الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
15) بنك العرب الجزائر
16) البنك الوطني العمومي
17) بنك ترست الجزائر
18) بنك اركو
19) بنك الجزائر الخليج
20) بنك هاو سنك للتجارة والمالية.

المؤسسات المالية

المؤسسات المالية العامة

1) بنك الجزائر الدولي
2) بنك المنى
3) سوفي ناس بنك

المؤسسات المالية المتخصصة

1) البنك الجزائري للتنمية
2) السلام
3) Final EP
4) مؤسسة إعادة تمويل الخط العقاري
5) تعاونية رابطة العرب (مؤسسة القرض)

مكاتب التمثيل

1) سيتي بنك
2) القرض المليوني
3) البنك العربي البريطاني التجاري
4) اتحاد بنوك العرب والمالية
5) القرض الصناعي والتجاري
6) القرض الفلاحي
7) بنك تونس الدولي

II. تقييم السوق الجزائرية و المنظومة المصرفية في الفترة ما بعد 1999:

1.II الحالة الراهنة للاقتصاد الجزائري بعد 1999 –2002[10]:

استمر الوضع الاقتصادي للجزائر في تحسن خلال سنة 2002، و هذا ما تؤكده عدة مؤشرات اقتصادية.

فالناتج الداخلي الخام بلغ 55.9 مليار دولار سنة 2002 بعد ما كان 54.8 مليار دولار سنة 2001 و هذا رغم الإنخفاض الطفيف الذي عرفته أسعار البترول.

حصة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى، جاعلة منه أحد أهم المتعاملين المساعدين على تحسين نسبة النمو التي وصلت إلى 4% سنة 2002، و كذا نسبة التضخم التي تراجعت إلى 1.4% بعدما كانت 4% في السنة السابقة.

أم المديونية الخارجية فقد عرفت هي الأخرى تحسنا واضحا. فبعدما كانت 28.3 مليار دولار سنة 1999 استقرت في حدود 22.6 مليار دولار ببرزنامة تسديد موزعة على المدى المتوسط و البعيد. و هذا ما يسمح بالحفاظ على التوازنات الكبرى، مدعمة كذلك باحتياطات الصرف التي لم يحصل أن وصلت، كما هو عليه الحال سنة 2002، إلى رقم قياسي بلغ 23.1 مليار دولار أي حوالي 20 شهرا من الواردات.

كل هذه المعطيات وضعت المتعاملين الاقتصاديين في اطمئنان، كما تشهد على ذلك حجم الاستثمارات التي تحولت خلال من 2000-2001 من 11.4 مليار دولار إلى 16.6 مليار دولار.

لكن تبقي الاحتياجات من التجهيزات ضخمة، ففتح ورشات كبرى له آثار إيجابية على كل القطاعات الاقتصادية مثل الطريق السريع سرق-غرب، إنجاز السكنات، إنجاز شبكة الاتصالات، بناء السدود و ومراكز توليد الطاقة الكهربائية ...الخ، كلها تمنح فرص استثمارات كبيرة خاصة مع توفر الشروط الأمنية المثالية، نظرا لوجود حوافز لتشجيع الاستثمارات، و كذا ضمانات الدولة فيما يخص تحويل رووس الأموال بما فيها الأرباح، هذا إلى جانب المردودية الجد معتبرة لرؤوس الأموال.

---

[10] : M.H AMER YAHIA, "**Stratégie de mise a niveau**", Séminaire national sur le thème : Développement & renforcement des capacités de gestion de la BNA, Alger, 2001, PP22.

أما من ناحية المنظومة المصرفية فيمكن رصد أهم المؤشرات التالية[11]:

1. مشروع ريس أو شبكة ما بين البنوك التي تم الشروع فيه في ديسمبر 1999، كلف أكثر من 20 مليون أورو ثم ألغي بقرار سياسي. فبعد تعيين أعضاء لجنة تقنية خاصة بعد أن شرع في التفكير في بداية الثمانينات لمعالجة الصكوك بصورة آلية، و اختصار المدة الزمنية للتعاملات المالية و المصرفية، و ضمان المعالجة في الزمن الحقيقي، و إعادة المصداقية لاستخدام الصك و تأمينه، و بعد تأسيس شركة إدخال الآلية ما بين البنوك و المعالجة المصرفية **ساتيا!**، شرع في إنجاز المشروع الذي كان سيسمح بربط الوكالات البنكية و تطوير الدفع الإلكتروني، و تم اختيار شركة برتغالية اقترحت 3.4 مليون أورو أي حوالي 3 مليون دولار، وشرع في الدراسة التي ركزت على ضمان تفادي أي انقطاع في الاتصالات، و تحديد أماكن اللواحق الخاصة للاتصال. هذه العملية قدرت تكلفتها بـ: 100 مليون دولار بما فيها كلفة الخدمات للشركة البرتغالية التي شرعت في عمليات الربط، التي كانت ستمكن من تحقيق تقدم ملحوظ في مجال خصم الصكوك البنكية، و تحويل الأموال و تبادل الوثائق البنكية وفق المقاييس الدولية، وعمدت السلطات العمومية إلى تبني مشروع آخر يعتمد على البريد.
2. حدد المنشور الصادر في 4 أفريل 2004 الرأسمال المسموح به لتأسيس بنك جديد بـ: 2.5 مليار دينار أو ما يعادل 36.4 مليون دولار.
3. يسجل وجود 8 بنوك عمومية تمثل 90% من السوق المصرفية الجزائرية، إلا أن عدد الوكالات و توزيعها الجغرافي يظل غير كاف، إذ يقدر بـ:1000 وكالة بالنسبة للبنوك الثمانية الرئيسية أو ما نسبته وكالة لكل 30 ألف ساكن.
4. تأكد الأوساط المالية أن متوسط تداول الصكوك دون رصيد على مستوى البنوك الجزائرية ما بين 50- 100 صك شهريا، فيما تقدر قيمة المنازعات البنكية و القروض غير المضمونة الدفع بمبلغ يفوق 500 مليار دج.
5. هناك أكثر من مليوني رصيد بالعملة الصعبة في الجزائر بقيمة تتجاوز 1.6 مليار دولار.
6. كلفت آخر عملية لإعادة رسملة البنوك العمومية، و تطهير الديون المستحقة عن المؤسسات العمومية و الدولة، حوالي 340 مليار دينار. فيما بلغت عملية التطهير الكلية أكثر من 518 مليار دينار.

---

[11]: جريدة الخبر، **مرجع سبق ذكره**، ص2

7. تجاوزت قيمة التحويلات و العمليات المتصلة بالتجارة الخارجية عام 2003 أكثر من 1600 مليار دينار، و 1200 مليار دينار خلال تسعة أشهر من 2003، مقابل أكثر من 1000 مليار دينار عام 2002، تستأثر عليها البنوك العمومية تم الأجنبية بنسبة تتجاوز 95% .

2.II هيكلة الجهاز المصرفي حسب التقرير الصادر من بنك الجزائر لعام 2003:

في نهاية عام 2002 ، تكون الجهاز المصرفي الجزائري كما قلنا سابقا من 28 مؤسسة مالية ومصرفية:

- 6 بنوك عمومية بما فيها صندوق التوفير و الاحتياط؛
- 1 تعاونية تأمينية معتمدة لتنفيذ أعمل بنكية؛
- 12 بنك خاص ، بما فيها بنوك مختلطة رأسمال؛
- 5 مؤسسات مالية بما فيها 2 عمومية؛
- مؤسستان Leasing؛
- بنك للتنمية و هو في إطار إعادة الهيكلة؛
- بنك خاص معتمد و لم يباشر عمله.

على صعيد هيكل نشاط القطاع، نشهد زيادة في نسبة تحصيل الموارد في عام 2002 بـ18.8% وهذا ما يوضحه الجدول الموالي رقم (13):

الجدول رقم (14): حصيلة أنشطة البنوك في الفترة ما بين 2000-2002(المبالغ بمليار دج)

البيان	2000	2001	2002
الودائع لأجل :	467.502	554.927	642.168
- بنوك عمومية	438.244	499.174	642.168
- بنوك خاصة	29.258	55.753	94.038
ودائع جارية:	974.350	1235.006	1485.191
- بنوك عمومية	928.468	1152.012	1312.962
- بنوك خاصة	45.882	82.994	172.229

إجمالي الموارد المجمعة	1441.82	1789.852	1789.933
حصة البنوك العمومية **حصة البنوك الخاصة**	%94.8 %5.2	%92.2 %7.8	%87.5 %12.5

المصدر : تقرير بنك الجزائر 2003، ص.ص52-54.

تمتلك الجزائر نقاط قوة تفاضلية في الوقت الراهن، و ذلك على الرغم من اعتراف جميع الفاعلين المحليين من سلطات و فعاليات اقتصادية و أصحاب القرار، بأن برامج التطهير و التحديث و الانفتاح الاقتصادي لم تكتمل بعد، إلا أن الجزائر تمثل سوقا ناشئة و لها عناصر مواتية أهمها:

- تحسن المؤشرات الاقتصادية العامة و استقرارها؛
- سوق مفتوحة على المنافسة الداخلية والخارجية و ذات طلب عال لا يواجه عرض كاف؛
- آليات و برامج لتأهيل و تحديث القطاعات الإنتاجية ومرافق البني التحتية؛
- قطاع مصرفي و مالي ينمو و يتطور باستمرار، و يخضع لعملية تحديث شاملة؛

هذه الشروط توفر رؤية متوسطة و بعيدة المدى لا تتجاوز عوامل المخاطر .

3.II التحديات الدولية التي تواجهها المصارف الجزائرية :

إن المصارف الجزائرية تشهد أوضاعا غير مريحة خاصة أن دواعي الإنهيار الذي أصاب الأسواق المالية في شرق آسيا و روسيا و مناطق أخرى، قد ظهر تأثيرها جليا عليها و إلى جانب ذلك فإن هناك الكثير من التحديات و المتغيرات الدولية، و المعايير المصرفية التي تواجه بنوكنا:

1. اتفاقية تحرير الخدمات المالية التابعة لمنظمة التجارة العالمية، و التي تضع البنوك الجزائرية في موقع صعب إذ عليها بتطوير نفسها خلال فترة وجيزة، حتى تتمكن من منافسة نظيراتها من البنوك الأجنبية القادمة بموجب هذه الاتفاقية.
2. كما أن المعايير المصرفية الدولية، مقررات لجنة بازل، تمثل تحديا للبنوك العمومية الوطنية، إذ أنها لا زالت تعاني من مشكلة المخاطر التي تؤدي إلى زيادة تكلفة حصول المصارف العامة على موارد مالية من الأسواق المالية.
3. إن أموال البنوك الوطنية لا تتناسب و الأوضاع الاقتصادية و المصرفية العالمية، حيث أن الحدود العليا لهذه البنوك لا تتجاوز الحد الأدنى لأضعف بنك أوروبي.
4. إن البنوك الجزائرية تعد بنوكا صغيرة و متواضعة، و لا تؤدي أدوارا فعالة في الخدمات المصرفية، و تفتقد إلى آليات و نظم بنكية حديثة، مما يجعل البنوك العمومية في حالة عدم القدرة على المقاومة و المنافسة.

5. و نتيجة لكل المؤشرات فإن البنوك الجزائرية على وجه الخصوص تواجه مأزقا كبيرا، بغض النظر عن خزينة هذه البنوك التي تحسن وضعها بعد إعادة رسملتها، حيث عليها أن تزيد من كفاءتها و من ضماناتها و من سعر الفائدة الذي تطبقه على عملائها لمواجهة المنافسة المتصاعدة من المؤسسات المالية البنكية وغير البنكية. مما يجعل من المدخرين يطالبون بسوق فيها منافسة قوية حتى يتحصلوا على سعر فائدة أكبر. خاصة و أن البنوك العمومية أخذت في الاعتماد على الودائع أكثر من اعتمادها على رأس المال في تمويل مشروعاتها، كما أن المدخرين أصبحوا أكثر حساسية تجاه سعر الفائدة، و أصبحوا بذلك لا يرغبون في إبرام تعاقدات طويلة الأجل حتى تسهل عليهم عملية سحب و دائعهم، بدون خسارة أو مدخراتهم ليودعوها في البنوك ذات سعر الفائدة الأعلى.

و بصفة عامة يمكننا حصر أهم التحديات التي تواجه القطاع المصرفي في الجزائر في نوعين أساسيين هما: التحديات الداخلية والتحديات الخارجية.

1.3.II التحديات الداخلية: ومن أهمها ما يلي:

- صغر حجم البنوك: على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية، حيث أن الاتجاه السائد الآن هو اندماج البنوك فيما بينها من أجل تقوية مكانتها وتعزيز كفاءتها.

- التركز في نصيب البنوك: يتمثل ارتفاع درجة التركز في استحواذ نصيب عدد قليل من البنوك على مجمل الأصول البنكية، حيث تمتلك البنوك التجارية العمومية أكثر من 95% من إجمالي الأصول، الأمر الذي يحد من المنافسة، لأنه في مثل هذه الحالات، يكون لممارسات بعض البنوك انعكاسات هامة على أداء البنوك الأخرى وتطوير الصناعة البنكية، مما يؤثر بدرجة جوهرية على أداء السوق.

- تجزئة النشاط البنكي: لقد أدت السياسة التنموية المتبعة في الجزائر والمرتكزة على تخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة إلى خلق نوع من التخصص في النشاط البنكي وهذا بإتاحة القروض لقطاع معين بذاته، وانعكس ذلك على تجزئة النشاط البنكي وما ترتب عنه من كبت العمل بآلية أساسية تعتبر بمثابة محرك النشاط البنكي بشكل عام ألا وهي المنافسة في السوق البنكي، وكذا تقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات لتنويع محافظها المالية وتسيير الأخطار المترتبة عنها.

- هيكل ملكية البنوك: يتسم هيكل ملكية الجهاز المصرفي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، تصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة وعمليات البنوك. وقد أثر وجود الملكية

والسيطرة في الهيكل المالي للمصارف على استراتيجيات وعمليات المؤسسات البنكية بشكل كبير. وعلى الرغم من سياسة التقليل من نسبة ملكية القطاY العمومي في البنوك وتخفيف قيود الدخول إلى القطاY المالي والمصرفي، إلا أن القطاY العمومي ما زال يمتلك حصة الأسد في الجهاز المصرفي، حيث أنه من بين 13 مصرف مرخص، تمتلك السلطات العمومية 8 بنوك وهي الأكبر حجما.

- ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات: تعاني أنظمة تسوية المدفوعات من ضعف كبير للأسلوب التقليدي المعمول به في إتمام عمليات المقاصة والمعتمد على الأسلوب اليدوي غالبا في فحص ومعالجة أدوات الدين. والقرض من خلال سجل المقاصة، ويزداد الأمر حدة إذا تعلق بإجراء مقاصة بين غرفها المتباعدة مكانيا مما يؤدي إلى عرقلتها لفترة قد تطول وانعكاس ذلك سلبا على المتعاملين مع البنوك بسبب بقاء الشيكات دون مقاصة لفترة من الزمن.

- القروض المتعثرة: أدت ممارسات الإقراض السابقة في الجزائر إلى تدهور ملحوظ في نوعية محافظ قروض البنوك، وهو الأمر الذي تفاقم لاحقا بسبب الأوضاY الاقتصادية العامة غير المواتية، الشيء الذي حد من مقدرة البنوك على أداء مهام الوساطة من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها وزيادة تكلفة عملياتها.

- ضعف استخدام التكنولوجيا والرقابة: يحتاج الجهاز المصرفي في الجزائر إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة، وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية، وذلك حتى يكون قادرا على مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية. كما أن استخدام التكنولوجيا يزيد من سرعة التسويات وزيادة الشفافية، إذ يسمح بنشر كافة المعلومات الموجودة فورا، مما يزيد من ثقة المستثمرين بالبنوك. كما أن المنافسة الدولية تتطلب وجود بيانات قابلة للمقارنة وفق معايير موحدة، وهذا يتطلب بدوره جهدا لتطوير قواعد الشفافية ونشر البيانات والقوائم المالية بشكل مناسب لجذب المستثمرين الأجانب.

- ضيق السوق النقدي الأولي والثانوي: يحتاج الجهاز البنكي إلى وجود سوق نقدية منظمة ومتطورة لما لها من أهمية بالغة لا يمكن تجاهلها، حيث يتم من خلالها تأمين السيولة النقدية وتوفير أدوات الدفع للبنوك، ومن خلال ذلك تستطيع هذه البنوك تمويل النشاط الاقتصادي بمختلف قطاعاته، وتتمكن كذلك السلطات النقدية من ممارسة رقابة فعالة على الائتمان والنقود في الاقتصاد. وتقاس درجة نمو السوق النقدي بعدة مؤشرات لعل أهمها الحجم الكلي للودائع، تطور الحجم الكلي للقروض، تعدد وتنوY الأصول النقدية والمالية، تعدد وتنوY البنوك المتعاملة في السوق وقدرتها على توفير أدوات الدفع، والقيام بعملية تمويل النشاط الاقتصادي بأقل تكلفة ممكنة. في حين يعتبر السوق المالي سوق الإدخار شبه السائل والائتمان طويل الأجل.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم فتح أبواب بورصة الجزائر في جانفي 1998 (بورصة حديثة وفتية)، وتتسم بقلة التعاملات، وبذلك حرمت البنوك التجارية من مزايا التعامل مع هذه السوق من خلال التمويل، التعامل شراء وبيعا، الربح وزيادة رأس المال.

وبالرغم من هذه الأهمية، إلا أن نجاحها في الجزائر يتطلب المزيد من الجهود والإصلاح وتوفير الخبرات المتخصصة ذات القدرة والكفاءة الفنية العالية.

-قيود مالية، محاسبية وتنظيمية: ومنها عدم ملاءمة المخطط المحاسبي القطاعي الخاص بالبنوك في تغطية الحسابات وطرق معالجة العمليات البنكية وكذلك غياب محاسبة تحليلية بنكية دقيقة مكيفة مع واقع هذه البنوك.

بالإضافة إلى ضعف منظومة الاتصال التنظيمي، بين مختلف المصالح مما يصعب من التنسيق والتعاون بين المصالح بسبب انعدام التفاهم بين العاملين بالبنوك خاصة بين الإطارات والعمال. كما أن صعوبة تدفق المعلومات بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ينعكس سلبا على عملية اتخاذ القرار.

-قيود قانونية: وهي مجموع النصوص القانونية والتشريعية، والتعليمات التنظيمية التي تؤطر النشاط البنكي، حيث أننا لا نلمس في الواقع الاستقلالية والتعامل على أساس المردودية التي نص عليها قانون 88-06 المعدل والمتمم لقانون 86-12، بل نجد في الواقع العملي التدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية.

2.3.II التحديات الخارجية: تتمثل التحديات التي يواجهها النظام البنكي الجزائري في التغيرات السريعة في المحيط الدولي الذي يتعامل معه، والذي من شأنه أن يؤثر بصورة عميقة حاضرا ومستقبلا على البنوك التجارية وقدرتها على دعم التنمية في البلاد. ومن أبرز هذه التحديات نذكر:

-ظاهرة العولمة: ونعني بالأخص عولمة الخدمات البنكية والتي ستؤثر بصورة مباشرة على أداء البنوك التجارية الجزائرية.

ويذكر أن لهذه الظاهرة إيجابيات تتمثل أساسا في المساهمة في رفع حدة المنافسة في ظل سوق بنكية مفتوحة تؤدي إلى تحسين الخدمات وتنويعها ورفع كفاءة أداء البنوك للوصول إلى المستويات العالمية.

غير أن التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة يتمثل في الآثار السلبية التي ستنجر عن هذه الظاهرة ومثال ذلك المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي يمتد نشاطها نشاطها للجزائر نظرا لعدم تأهيل البنوك الجزائرية لهذه المنافسة بسبب ما تعانيه من مشاكل.

بالإضافة إلى تأثير سياسات البنوك الأجنبية على السياسات الاقتصادية للدولة، كدعم البنوك الجزائرية لبعض المؤسسات والقطاعات الاقتصادية المدرجة ضمن الخطط التنموية أو الإصلاحات الاقتصادية.

-ظاهرة اندماج الأسواق الدولية: انتشرت هذه الظاهرة إثر إزالة القيود الدولية أمام توريد الخدمات البنكية والمالية بسبب تزايد التدفقات الرأسمالية التي فاق حجمها التجارة العالمية للسلع، مما أدى إلى ارتفاع عدد فروع البنوك ومن ثم ارتفاع حصة البنوك التجارية الأجنبية في الأسواق البنكية المحلية في العديد من دول العالم.

-ظاهرة اندماج البنوك من التحديات الخارجية التي تواجهها البنوك التجارية الجزائرية في شكل بنوك عملاقة.

-ظاهرة البنوك الآلكترونية: تعد هذه البنوك تحد من الدرجة الأولى لنظامنا البنكي والذي عليه مواجهته بكل حزم وجدية، بحيث تتميز البنوك الإلكترونية بقدرتها الفائقة والسريعة جدا على تقديم الخدمات البنكية في أي وقت وبدون انقطاع (24/24 ساعة)، وحتى أيام العطل، ومن أي مكان، وبأي وسيلة كانت.

III. العوامل التنافسية للجهاز المصرفي:

1.III تغيير العقليات لمواجهة المنافسة:

تحتاج الجزائر إلى قطاع مصرفي نشط وعصري لخدمة اقتصادها ومؤسساته، في مرحلة الإصلاح والانطلاق نحو النمو والتطور، والاندماج في الاقتصاد العالمي، وقد باشرت السلطات المالية والنقدية في الجزائر بعملية إعادة هيكلة الجهاز المصرفي بالتزامن مع إصلاح القطاع الحكومي والمؤسسات التابعة له، كخطوة ضرورية للتخلص من آثار الماضي، وبناء جهاز مصرفي سليم يؤدي دوره كاملا في تجميع المدخرات، وتقديم التمويلات للقطاعات الاقتصادية، وخدمة المؤسسات في علاقاتها مع الخارج، فضلا عن توفير منتجات حديثة من وسائل دفع واتصال، وعمليات في السوق المالية كانت غائبة حتى الآن.

وتسعى الحكومة، من خلال برنامج تحديث القطاع المصرفي الذي اعتمدته، إلى الإسراع في هيكلة المؤسسات المصرفية وتحديثها، لتكون جاهزة فتتمكن من مواكبة التطورات الاقتصادية، لا سيما انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية واتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

2.III مصارف الاقتصاد الموجه:

العملية الإصلاحية ضرورية لأن المصارف الجزائرية وصلت إلى مرحلة حرجة في منتصف الثمانينات، بعد أعوام طويلة من خدمتها لاقتصاد حكومي موجه. فقد كانت المصارف الأجنبية قد انسحبت من السوق الجزائرية منذ الاستقلال، ولم تكن هناك مؤسسات مصرفية محلية، الأمر الذي اضطر الدولة لسد الفراغ وتكوين مصارف وطنية، تساعد في عملية بناء قاعدة صناعية واقتصادية، وتخدم أهداف الدولة في تحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع الثروات وإنجاز مرافق البنى التحتية.

3.III إصلاح مصرفي جذري:

منذ العام 1988 بدأت عملية إصلاح النظام المصرفي الذي لم يكن يبحث عن المردودية والربحية، ولا عن الرسملة أثناء تنفيذه سياسة الدولة التنموية. وفي الوقت نفسه كانت الدولة منكبة على إصلاح أوضاع المؤسسات العمومية والقطاع العام بأكمله، وكان هذا الأمر أساسيا ويتم في جزء منه عبر المصارف. وكان بعض هذه المؤسسات في وضع سليم يمكنها من تطوير نفسها والاستعداد لمواجهة المنافسة. فيما كان البعض الآخر يواجه مشاكلا، إلا أنه قادر على الحياة والانطلاق مجددا فقدمت له المصارف الدعم والتمويل. أما القسم الأخر من المؤسسات فلم تكن متوفرة لها ظروف الحياة فتمت تصفيتها وضمت الدولة ديونها للمصارف.

4.III تغيير الذهنيات:

عملية الإصلاح هذه لم تتم بالسرعة المناسبة، فتأخر برنامج تحديث الجهاز المصرفي، وعادت الأمور إلى التراجع بسبب أزمة أسعار النفط في الثمانينات، والتي فرضت على الجميع الاقتناع بضرورة تغيير العقليات والاتجاه نحو اقتصاد السوق. وما إن حسمت الدولة خيارها في هذا المجال، حتى وجدت المصارف نفسها ملزمة بالخضوع إلى القواعد المهنية، ساعدها في ذلك صدور قانون النقد والقرض الذي فرض احترام قواعد اللعبة، حتى ولو كان الثمن الاجتماعي كبيرا. فالكل مقتنع بهذا الواقع ويعمل في إطاره خصوصا أن المصارف تعيش اليوم المرحلة الانتقالية نحو اقتصاد السوق، وهي مضطرة للبحث عن الربحية وتحقيق مستويات عالية من المردودية، وإبقاء محافظها سليمة وتكوين أموال ذاتية وكفاية رأسمالها لتحترم معايير السلامة والحذر والوصول إلى نسب الملاءة العالمية.

من جهة ثانية لم تعد المصارف التجارية الجزائرية بمعزل عن المنافسة، فقد أصبحت في وسطها، ولم تكن المرحلة الانتقالية طويلة، فقد دخلت إلى السوق مصارف دولية ذات قدرات مالية عالية ولديها شبكة انتشار واسعة، وبالتالي فإن المصارف الحكومية التي كانت تتمتع بحماية مطلقة، أصبحت في موقع الدفاع عن النفس، أمام خدمات مصرفية من مستوى دولي مثل سيتي بنك والمؤسسة العربية المصرفية ABC وبنك البركة وغيرها.

كما تشهد الساحة المصرفية الجزائرية قيام مصارف جديدة تابعة للقطاع الخاص المحلي والأجنبي، وهي مصارف مبنية على أسس سليمة وحديثة وليست لديها مشكلات سابقة أو إرث ثقيل. الأمر الذي سيساعد هذه المصارف الجديدة على إتباع سياسة انتقائية لزبائن جيدين، يطلبون الخدمات الجيدة.

IV. التحديات المترتبة على تحرير تجارة لخدمات المالية بالنسبة لاقتصاد الجزائري وقطاعتها المصرفية:

لم تكن اتفاقية العامة للتعريفة الجمركية " الجات " تتضمن قواعد تتعلق بالتجارة في الخدمات مثل المصارف، و التأمين، و النقل البحري، و السياحة...الخ، كما كانت السمة المميزة لجميع الجولات التي عقدت فيما بعد هي التركيز على تحرير التجارة الدولية في السلع الصناعية وحدها، دون السلع الزراعية أو تجارة الخدمات ....الخ، وفي الجولة الأخيرة في أورجواي عام 1993 أضيف لأول مرة تحرير التجارة في السلع الزراعية وفيها الخدمات المالية ...الخ، وقد ارتبطت مفاوضات جولة أورجواي بثلاث محاور رئيسية في مجال تجارة الخدمات:

1- توفير القواعد الملائمة للتجارة في الخدمات خاصة ما يتعلق بحق الإنشاء و إقامة فروع في السوق الخارجية.

2- نطاق التغطية، فبعض القطاعات تدار من خلال اتفاقيات ثنائية (مثل الطيران المدني)، والبعض الآخر من خلال المنع والاحتكار الكامل (مثل قطاع النقل البحري في أمريكا)، أن يكون مملوكا ملكية عامة.

3- جعل شرط الدولة الأولى بالرعاية مشروطا بالقدرة على الوصول إلى أسواق الدول التي تستفيد من هذا الشرط (وهو يعكس وجهة النظر الأمريكية) .

وتحرير الخدمات المالية أتجه نحو حماية هذا القطاع من المنافسة الأجنبية، والارتكاز على المبادئ التالية:

- عدم التفرقة أو التمييز بين المؤسسات الأجنبية والوطنية في أداء هذه الخدمات.
- تطبيق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية على كافة الدول الأعضاء في الاتفاقية.
- الالتزام بمبدأ الشفافية، بمعنى أن تكون كل القيود التي تضعها الدولة على صناعة الخدمات بها معلنة وواضحة للجميع.
- تخفيف القيود تدريجيا على وصول المؤسسات الأجنبية للأسواق الوطنية للدول الأعضاء.
- ويخضع تنفيذ هذه المبادئ للإطار العام للاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية في الخدمات التي يحدد الالتزامات العامة التي تسري على كافة الأطراف، والتعهدات المحدد التي تقدمها كل دولة- في ضوء ظروف التنمية الاقتصادية، وطبيعة المشكلات التي تواجهها- والتحرير التدريجي لتجارة الخدمات، وتسوية المنازعات، والتعاون الفني، والعلاقات مع المنظمات الدولية الأخرى.

1.IV أهم النتائج في هذا المجال والمترتبة على ما تقدم من مرتكزات:

- الاتفاق على إطار عام لصياغة قواعد تتعلق بالمبادئ الأساسية لتحرير التجارة في الخدمات مثل شرط عدم التمييز.
- صياغة نصوص خاصة بالخدمات المالية والاتصالات، والنقل البحري، وانتقال العمالة؛
- إجراء المزيد من الاتصالات بشأن الخدمات المالية، وخدمات الاتصالات؛

ومن المتوقع أن تؤدي الإجراءات إلى زيادة آفاق التجارة في الخدمات؛

وتشمل الخدمات المالية التي تدخل ضمن الاتفاقية:

1. خدمات التأمين بكافة أنواعها (التأمين المباشر- إعادة التأمين- أعمال الوساطة والسمسرة المتعلقة بعمليات التأمين وإعادة التأمين)؛

2. الخدمات المالية للمصارف والمؤسسات المالية الأخرى:

- الإقراض بكافة أشكاله وأنواعه وأغراضه؛
- خدمات التأجير العادية والتأجير التمويلي؛
- خدمات المدفوعات والتحويلات؛
- خطابات الضمان، والاعتمادات المستندية، والتسهيلات المصرفية؛
- خدمات إصدار الأوراق المالية والترويج لها؛
- الوساطة وأعمال السمسرة المالية؛
- إدارة الأصول المالية (الأرصدة النقدية- محافظ الأوراق المالية ...) وأنواع الاستثمار(صناديق الاستثمار- صناديق التأمين).

يدخل اقتصاد الجزائر اليوم، وقطاعاته المصرفية خصوصا في مرحلة تحد جديد، ذلك أن ظاهرة تحرير الأسواق الاقتصادية العالمية واشتداد حدة المنافسة بينها خلال السنوات الأخيرة أخذت تجتاح قطاع التجارة في السلع والخدمات المالية، في ضوء الأهمية المتزايدة لهذا القطاع في بنية الاقتصاد العالمي، وتعزيز ثروة الأمم، وتخصيص منظمة عالمية للتجارة الموكل إليها مهمة تحرير قطاع التجارة على المستوى العالمي، وتبنى سياسة التحرير في المجالات الاقتصادية والمصرفية، تبعا لأهمية هذا التحرير ونتائجه من حيث رفع مستوى الرخاء الاقتصادي والمالي للدول على المدى البعيد.

ومن الملاحظ أن التحرير العالمي لقطاع التجارة سيكون له مضاعفات سلبية على الجزائر، و الدول العربية عموما، بسبب عوامل المنافسة الشديدة والقياسية، وضعف الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، والفقدان شبه الكامل لوعي التكتل والتكامل، وإمكانية التأثير السلبي على السياسات الاقتصادية العامة...الخ، ومع ذلك فإنه يمكن للجزائر تحقيق عدة مكاسب هامة في المدى المتوسط والطويل خاصة من ناحية الاستفادة من التطورات في البنيان الاقتصادي والمالي العالمي، واستيعاب التكنولوجيا الحديثة و استقطاب الاستثمارات الخارجية، و دخول أسواق التمويل الدولي، و وضع حد لسياسات التمييز و الإجحاف، و الاستفادة من نقاط التجارة العالمية.

وكل ذلك بشرط مواصلة الجزائر لبرامج الإصلاح الاقتصادي، و تعظيم النتائج الايجابية منها، و بلورة فرص استثمارية مجزية، وتحديث بنيان الأسواق المالية...الخ، و لذلك يتعين على الجزائر أن تستعد و تسرع في الانضمام إليها حتى تتمكن من الاستفادة من بعض المكاسب التي توفرها الاتفاقية على ضوء تنمية ميزتها التنافسية في ميدان أو ميادين اقتصادية معينة...الخ، و من مستلزمات هذا الاستعداد التسليم بحتمية الآثار السلبية في المدى القصير و المتوسط لاتفاق التحرير العالمي للتجارة على اقتصاد الجزائر عموما، و قطاعاته المالية والمصرفية خصوصا، وضرورة السعي والعمل على تقليصها قدر الإمكان...الخ. كما أن الآثار الإيجابية للاتفاق في المدى الطويل لن تأتي بشكل تلقائي، بل يجب التحضير لها من الآن وبشكل مكثف:

1. تكثيف الجهود لزيادة وتحسين التجارة العالمية في مجال السلع والخدمات المالية وغير المالية، وذلك من خلال تطوير المشاريع والاستثمارات في هذا القطاع، والسعي لتطوير الأسواق التجارية والمصرفية والمالية القائمة، عبر إحداث تطوير جذري في طبيعة المؤسسات والأدوات المصرفية والمالية، مع ضرورة إحداث تكامل أو ربط تدريجي بين تلك الأسواق على المدى الطويل.

2. ضرورة متابعة الإصلاح الاقتصادي، وإزالة أو تخفيف القيود المفروضة على عمل المصارف، وتحرير الأنشطة من القيود، وإطلاق قوى السوق في شتى المجالات، وتقليص دور الدولة الاقتصادي، وتصحيح الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد الوطني.

3. ضرورة تحفيز جلب رؤوس الأموال الموجودة في الخارج، وجذب الاستثمارات الخارجية، وإيجاد مصادر تمويل غير تقليدية في الأسواق.
4. الحاجة إلى تبني الصيرفة الشاملة في ظل التحديات الدولية التي تواجه المصارف الجزائرية ، في الأوقات الحالية والمستقبلية، على صعيد التحول نحو التكتلات الاقتصادية والمصرفية العملاقة في أوروبا وأمريكا الشمالية و آسيا، أو على صعيد التحديات المترتبة على التطورات على الساحة المالية، أو على صعيد استحداث الصناعة المصرفية وشمولية الأسواق وتحررها، ومعايير الملاءة والرقابة المصرفية العالمية، وزيادة حدة المنافسة، والاتجاه نحو الدمج، وما تفرضه هذه التطورات من تحديات على المؤسسات المالية من ضرورة التوافق مع الأوضاع الجديدة، وإعادة تهيئة أوضاعها بما يحقق لها مستوى أداء مرتفع، ويمكنها من البقاء على الساحة المالية الدولية.
5. حاجة القطاع المصرفي الجزائري إلى تبني مفهوم الصيرفة الشاملة في ظل التحديات التي تواجه المصارف الجزائرية، والمتغيرات الدولية والإقليمية المحيطة والتي تفرض على المصارف الجزائرية الاستعداد الدائم للتعامل معها، وذلك من خلال مسايرة الاتجاه العالمي نحو الاندماج المصرفي، وتكوين وحدات مصرفية عملاقة.
6. اللحاق بثورة المعلومات ومستحدثات التكنولوجيا دائمة التطور؛
7. تهيئة مناخ الاستثمار وتطوير البيئة المصرفية الجزائرية؛
8. الأخذ بمفهوم المصارف الشاملة نظرا لدورها العام في تنمية الاقتصاديات على ضوء التحديات التي تواجه الجزائر، في اتجاهها المالي نحو تحرير اقتصادياتها، وما تتطلبه هذه المرحلة من قرارات واضحة ومدروسة تتناول دعم عملية التحول ، وإيجاد سوق مالية متطورة تعمل على رفع كفاءة السوق في تخصيص الموارد المتاحة.

IV.2 آثار اتفاقية التجارة للخدمات على العمل المصرفي ، وصعوبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية:

من الملاحظ تزايد وفعالية دور المصارف في خدمة الاقتصاد الوطني، من حيث دخولها بقوة في أسواق رأس المال، والنهوض بمستوى هذه الأسواق ليتحول بعضها إلى أسواق مالية صاعدة بالمقاييس العالمية، وابتكار الصيغ التمويلية الحديثة لأغراض المشروعات الاستثمارية الوطنية خاصة تلك التي ترتبط بميادين التنمية والخوصصة. وقد بذلت المصارف الجزائرية خلال الفترة الأخيرة جهودا كثيرة من أجل:

1. تطوير إطارها المؤسسي بما يدعم التحول نحو تقديم الخدمات المالية الشاملة، وإطلاق خدمات ومنتجات مالية جديدة لتقارب بذلك أعمال المصارف العالمية (خدمات صناديق الاستثمار – إدارة المحافظ المالية – التمويل المتوسط والطويل الأجل – التعامل بالمشتقات – شهادات الإيداع العمومية...).
2. زيادة قواعد رؤوس أموالها الخاصة (إضافة نقدية إلى حقوق المساهمين – عمليات الإندماج...الخ).
3. الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية ووسائل المعلومات والاتصالات المتطورة.
4. الاستثمار في الموارد البشرية، باستقطاب وتدريب العاملين في المصارف، والبحث عن إدارات فاعلة و كفؤة، قادرة على التفاعل مع متغيرات الصناعة المصرفية المستمرة والمتواصلة.
5. مسايرة المعايير العالمية للعمل المصرفي في ميادين الإفصاح المالي، ومعدلات كفاية رأس المال، والرقابة المصرفية، بما يحسن من شفافية ميزانيات المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية.

ورغم كل هذا، فإن الصعوبات والتحديات لا تزال قائمة في عدة مجالات، الأمر الذي يقتضي لمواجهتها قدرا كبيرا من الإرادة والجهد، والمثابرة والتضامن، ذلك أن التحولات الجارية منذ فترة تؤكد أن المساعي والجهود سوف تستمر على مستوى العالم من أجل تأسيس تكتلات أو تجمعات اقتصادية إستراتيجية سوف تستأثر بتسيير تطورات الاقتصاد العالمي مستقبلا.

ويمكن القول أن اتفاقية التجارة للخدمات لها تأثيرات اقتصادية متعددة على مختلف نواحي الأنشطة وخصوصا على العمل المصرفي، سواء كانت هذه التأثيرات مباشرة أو غير مباشرة ...الخ، وتتمثل أهم هذه التأثيرات على العمل المصرفي فيما يلي:

1. تأثير اتفاقية التجارة للخدمات على أداء المؤسسات الوطنية سواء كانت مؤسسات قطاع عام أو قطاع خاص أو مؤسسات حكومية، والمصارف تساهم بجزء كبير في رؤوس أموال معظم هذه المؤسسات.
2. تأثير اتفاقية التجارة للخدمات على توظيف الأموال الفائضة المتراكمة في المصارف في ظل سياسة اتفاقية التجارة للخدمات التي تفتح الأسواق أمام سيل من السلع الأجنبية ذات السعر المنخفض، مما قلل من فرص الاستثمار الصناعي في الدولة.
3. ضرورة أن يستعد القطاع المصرفي ويستفيد من تمويل عمليات التجارة الدولية لما سيدره ذلك على المصارف من عائدات مجزية.

4. تأثير اتفاقية التجارة للخدمات على العمل المصرفي بشكل مباشر في حالة فتح الأسواق أمام خدمات المصارف الأجنبية، بما لديها من خبرات وأساليب إدارية متطورة وقوانين متحررة في إدارة العمل المصرفي، الأمر الذي يحتم على القطاY المصرفي أن يعد نفسه من الآن لهذه المرحلة.

خلاصة الفصل الخامس

يمكن قياس فعالية النظام البنكي في أي اقتصاد كان بعاملين أساسيين. ويتمثل العامل الأول في مدى مقدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية خاصة تلك المتأتية من الإصدار النقدي. وأما العامل الثاني فيتمثل في الطريقة المثلى لتخصيص تلك الموارد. وعند الحديث عن البنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مهنية، ينبغي أن نكون حذرين في إصدار الأحكام بناء على النتائج المتوصل إليها وهذا لمجموعة من الأسباب أقلها حداثة البنوك التجارية الجزائرية مقارنة بتلك العاملة في الدول المتقدمة، إضافة إلى الدور الذي أنيط بها، حيث يستند إلى مركزية التخطيط واتخاذ القرار مما ولد رتابة وجمود على مستوى حركيتها. كما أن تكليفها بمهمة تمويل البرامج التنموية المخطط قد حد من مستوى أدائها، وقلل من فرصها في اكتساب المهارة.

مما سبق، يتضح أن الحاجة ملحة اليوم لقيام السلطات العمومية باتخاذ مجموعة من الإجراءات والإسراع في تجسيدها ميدانيا بغية الرفع من أداء هذه البنوك استجابة للتطورات الحاصلة في جميع الميادين وطنيا ودوليا، لذلك نوصي بما يلي:

1. يجب إعادة الاعتبار لدور البنوك، بإعادة النظر في العلاقة التي تربط هذه المؤسسات بالدولة، وذلك في حدود ما للدولة من حقوق وما عليها من واجبات كباقي المساهمين (احترام الدولة لقواعد السوق كأساس لهذه العلاقة)؛
2. تبني نظام فعال للرقابة على عمل ونشاط البنوك التجارية والإشراف عليها من خلال تقوية دور البنك المركزي؛
3. الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتكوين إطارات بنكية حسب المقاييس الدولية؛
4. تحسين الهياكل وطرق الاستقبال، ووضع حد للعلاقات الجافة مع الزبائن والإجراءات البيروقراطية في الإدارة والتنظيم؛
5. تشكيل شبكة فروع واسعة في مختلف أرجاء الوطن للتقرب أكثر من الأعوان الاقتصاديين؛
6. إتمام إجراءات التطهير المالي للبنوك؛
7. التفتح على الشراكة بمختلف أساليبها بهدف زيادة القدرة التنافسية؛
8. تحسين وتنويع الخدمات المقدمة للمدخرين واتباع سياسة أكثر ديناميكية فيما يتعلق بجمع الموارد، مع تكوير وسائل الدفع وتعميم استعمالها؛

9. -تطوير شبكة الاتصال بين الوكالات وبين البنوك نفسها؛

10. أما فيما يتعلق بتوزيع القروض، فعلى البنوك أن تكثيف نوع القروض حسب احتياجات الزبائن بهدف توزيع المخاطر وأخذ الضمانات اللازمة؛

11. ومع كل هذا، فالنظام البنكي في الجزائر يمتلك المقومات الأولية الضرورية التي تمكنه من انطلاقة فعلية نحو تطوير خدماته والرفع من مستوى أدائه للاندماج بفعالية في النظام المالي الدولي الجديد.

الفصل السادس: أنواع وأنشطة البنوك التجارية الجزائرية

تمهيدالفصل الخامس

1. بنك البركة الجزائري
2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية
3. القرض الشعبي الجزائري
4. بنك الجزائري الخارجي
5. المؤسسة الوطني الجزائري
6. المؤسسة العربية المصرفية
7. بنك الاسكان للتجارة والتمويل

خلاصة الفصل السادس

تمهيد :

يعتبر عامل الحجم أحد المتغيرات الهامة في تحديد كفاءة المصرف وقد أوضح خبراء الاقتصاد أن المصارف الكبيرة تكون في وضع أفضل لتحقيق الحد الأمثل للتوليفة. ونتيجة لذلك فان كفاءتها تفوق كفاءة المصارف الصغيرة ، بالإضافة إلى الكفاءة ، توجد بعض الأسباب التي تدعو إلي الدفاع عن كبر الحجم ، إذ أن القاعدة الرأسمالية الكبيرة تمثل أحد العوامل الهامة في تحديد المركز التمويلي، مما يعكس التزام المساهمين بأعمالهم التجارية، ولذلك يرغب المصرف في جمع أموال إضافية لزيادة راس المال ، فالموارد المتوفرة لها ليست كبيرة لما يكفى لتقليل المخاطر لأقل حد ممكن ولزيادة مستوى الكفاءة والتعامل بقدر اكبر من الفاعلية في الأسواق يفضل زيادة حجم عمليات المصارف الجزائرية .وفى هذا الصدد يجب لابد من الاهتمام الجاد بعمليات الدمج الاختياري للمصارف القائمة، وكذلك الحال بالنسبة للمصارف التي تمتلكها الدولة.

سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض تشخيصي للبنوك التجارية الجزائرية، ومعرفة نقاط القوة و الضعف لتلك البنوك. و توجهاتها في صناعة الخدمات المصرفية، و مدى تنويع نشاطها المصرفي والاتجاه في التعامل في المشتقات المالية و ما هي الطرق التي تستعملها في مواجهة المنافسة في السوق المصرفية بعد اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية والاندماج المصرفي وخوصصة البنوك.

I. بنp البركة الجزائري:

1.I نشاط بنp البركة الجزائري:

إن بنك البركة الجزائري تأسس في 20 ماي 1991 في شكل شركة مساهمة و معتمدة لدى بنك الجزائر في إطار قانون النقد والقرض، وكان بداية استثمارات المجموعة في الجزائر وأحد أنجح مشروعاتها المصرفية المنتشرة في العالم، ويتولى منصب المدير العام السيد محمد حفيظ الذي تمكن من تحقيق نمو وتطور في عمليات البنك، بمؤازرة فريق عمل من الكوادر أصحاب الكفاءات ودعم من المستثمر نفسه وتعاون السلطات الجزائرية.

و هناك عدة مؤشرات تؤكد ذلك، مثلا عدد الزبائن الذين يتزايد أكثر فأكثر ومعه الثقة في المصرف، حيث بلZ عددهم تطورا سنويا بمعدل 35%، وهم يتوزعون على 10 فروY تتكون منها الاستغلال وأخرها كان فرعا عنابة وباتنة اللذان باشرا العمل في بداية العام 2003، وتشير الأرقام إلى أن تطور عدد الزبائن مستمر وسيحقق ارتفاعا ملحوظا في السنوات القادمة.

الودائع المقترحة التي تمتاز بجاذبيتها في كل أشكالها وخصوصا بوضعها في متناول الزبائن في كل وقت، ومردوديتها المحددة طبقا لمبادƏ الشريعة الإسلامية، تستمر في إثارة اهتمام العموم المتكون خصوصا من الخواص، والمؤسسات هذا وتحتل حسابات الادخار المرتبة الأولى في مجال الودائع الأكثر طلبا، متبوعة بالودائع الأخرى.

ويحتل قطاY التمويل الصدارة نفسها بالتنوY الكبير لأشكاله التي تنطبق على الطلبات المقدمة، سواء تعلق الأمر بتمويل النشاط العادي أو إنجاز المشاريع الاستثمارية. وقد شهدت هذه الأخيرة في 2003 ارتفاعا مثاليا بحيث وصل إلى 50% من مجموY محفظة البنك.

تتوزY المشاريع الممولة على كل قطاعات النشاط المنتجة للقيمة المضافة، والخالقة لمناصب العمل، والتي تتمتع بقدرات سداد عالية، و أهم هذه القطاعات هي الآتية:

1. **صناعة المواد الغذائية:** (المياه المعدنية، إنتاك الدقيق، الحليب ومشتقاته، الزيت، المشروبات الغازية تحميص القهوة)Ý
2. **صناعة مواد البناء:** (إنتاك الحديد والصلب، الأجور، الزليج، البلاط، تفتيت الحجارة...الخ)Ý
3. **النقل:** باخرات السلع، شاحنات التبريد، حفلات نقل المسافرينÝ

4. الصناعات الكيماوية: المواد الصيدلانية، مواد التنظيف، المواد الزيتية والتشحيم، البلاستيك، والجلود)؛

5. الخدمات: (الفندقية، العيادات، والمراقبة التقنية للسيارات).

منذ العام 2002 وسع البنك في تدخلاته فاتجه إلى عمليات التجزئة، وسرعان ما حقق تطورا في هذا المجال، لا سيما على صعيد تمويل السكن والسيارات السياحية لفائدة الخواص. إضافة إلى نشاط التمويل ساهم البنك في رأسمال مؤسسات عديدة هي:

- شركة البركة والأمان للتأمين؛
- شركة الترقية العقارية- البركة للترقية العقارية؛
- شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية ما بين البنوك؛
- شركة التكوين ما بين البنوك.

ومن جهة أخرى عرفت عمليات التجارة الخارجية، التي تمثل جزء هاما من نشاط البنك، تطورا مستمرا من سنة لأخرى، وتبلغ حاليا حصة بنك البركة الجزائري، نحو 5% من التجارة الخارجية للجزائر أي ما يعادل 600 مليون دولار أمريكي سنويا، وتغطي أساسا استيراد المواد الأولية ومواد التجهيز.

2.I النتائج المحققة في الفترة ما بين 2000-2003:

كل هذه المعاملات مكنت من إنجاز نتيجة للاستغلال يمثل 17% من حقوق الملكية للبنك، ما أدى إلى ارتفاع مهم في القيمة الاسمية للأسهم.

وتعتبر النتائج المحققة في 31 أكتوبر 2003 أكثر أهمية بالمقارنة بالأعوام السابقة، وهي فاقت ما كان منتظرا من طرف البنك.

أما إنجاز المخطط المتوسط المدى 2008/2004 فسيؤدي لتقوية هذه الوضعية سواء تعلق الأمر بالحصص في السوق أو بالنتائج. وفي هذا الإطار اتخذ البنك تدابير عدة من أهمها ما يلي:

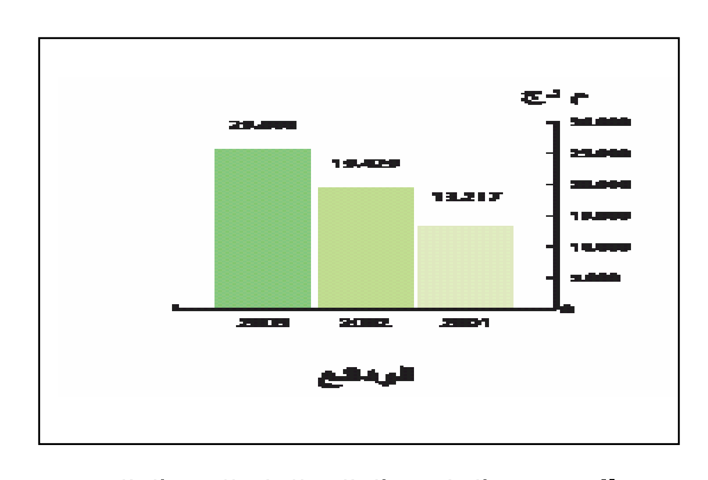
- تطوير شبكة الفروع من 10 إلى 20 فرعا؛
- إنشاء شركتين تابعتين للبنك، الأولى متخصصة في إنجاز وتسيير المباني الإدارية، والثانية للقرض التأجيري؛

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن استثمار المساهمين في بنك البركة الجزائري، نتجت عنه آثار جد إيجابية من شأنها تشجيع أكثر فأكثر عمليات الاستثمار في الجزائر. هذا يبقى بنك البركة الجزائري كهمزة وصل بين المستثمرين العرب والسوق الجزائرية، حيث أن هذه المؤسسة المصرفية التي تعتبر نموذجا ناجحا باهر، قادرة على مواكبة رجال الأعمال العرب بالخصوص في مشاريعهم الاستثمارية بالجزائر.

و لمعرفة الوضعية المالية لبنك البركة الجزائري نستعرض جملة من النتائج المحققة خلال سنة 2003 و المستمدة من تقرير نهاية لنفس البنك كما يلي:

بخصوص حجم الودائع فقد سجل البنك قفزة نوعية،فقد سجلت حسابات الدائنة للزبائن الممثلة بحسابات الادخار و الحسابات الجارية و حسابات الشكيات و الموؤنات المستلمة كضمان نسبة تطور تقدر بـ: 33% ، أما الموارد الممثلة بسند (سندات الصندوق و آخرون) عرفت هي أيضا تطورا بما يقارب 30%. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

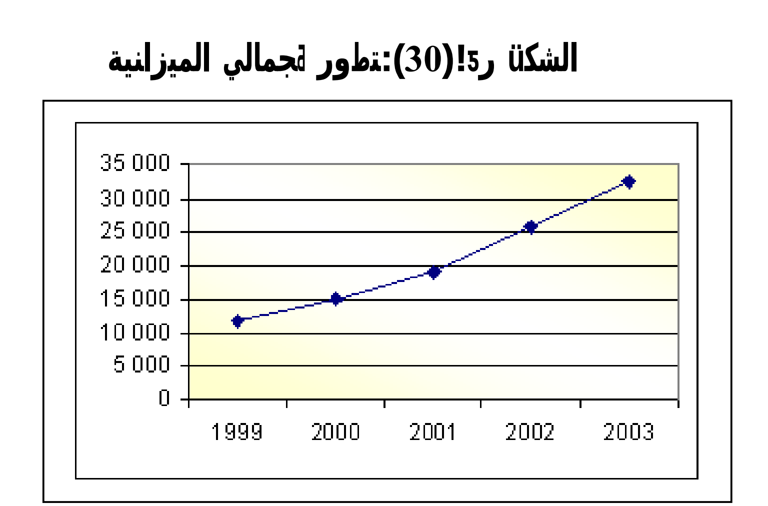
الشكل رقم(29): تطور الودائع في بنك البركة الجزائري



المصدر : التقارير المالية للبنك للسنة المالية 2003

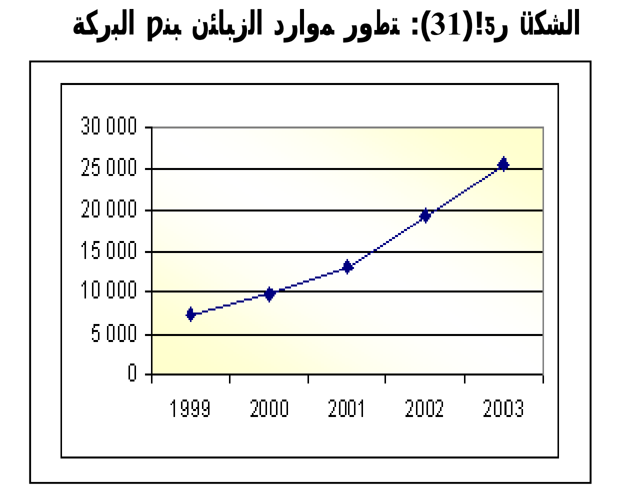
فلقد تمكن البنك من تعزيز نشاطه، وتفيد المؤشرات المالية المسجلة خلال السنة 2003، على التطور الإيجابي ، فقد عرف إجمالي الميزانية تطورا من 72.25مليار دينار إلى 75.32 أي بنسبة 65.26%. و الشكل رقم (29) يوضح ذلك.

الشكل رقم (30): تطور إجمالي الميزانية



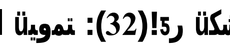
المصدر : التقارير المالية للبنك للسنة المالية 2003

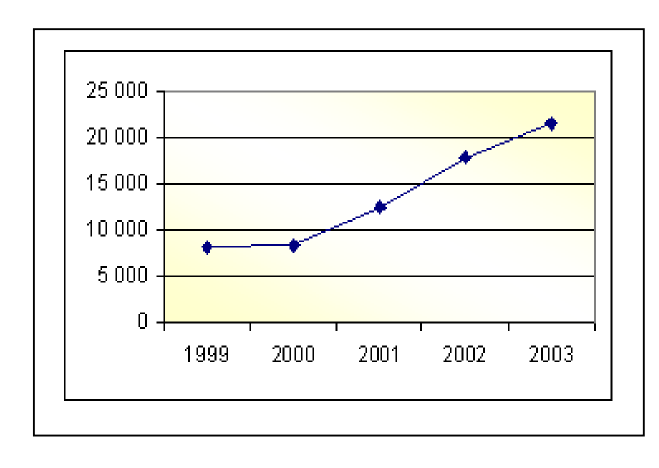
الشكل رقم (31): تطور موارد الزبائن بنك البركة



المصدر : التقارير المالية للبنك للسنة المالية 2003

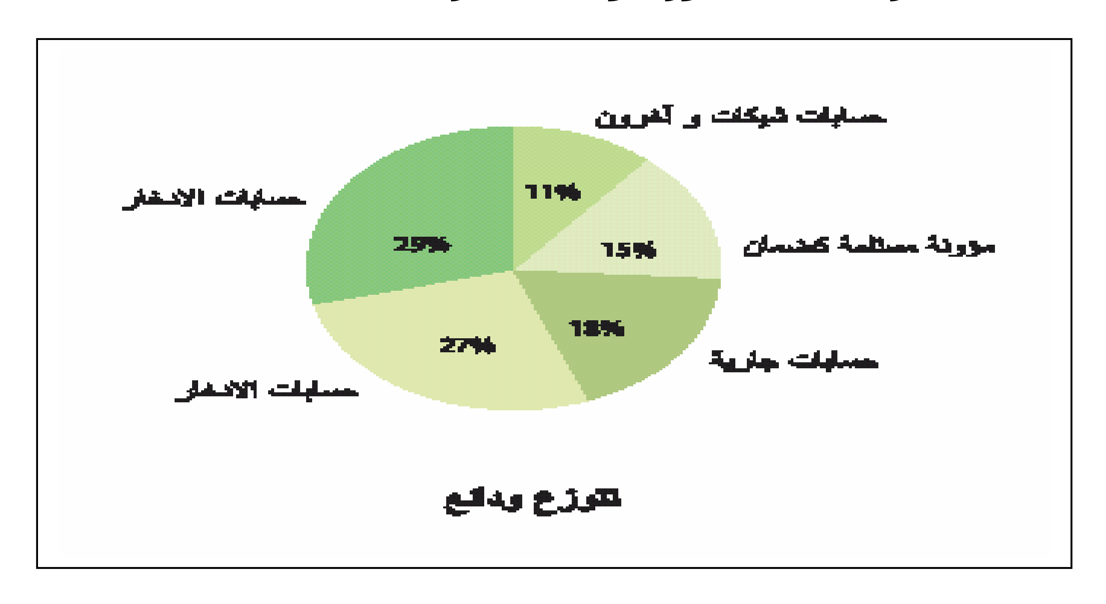
الشكل رقم (32): تمويل الزبائن بنك البركة





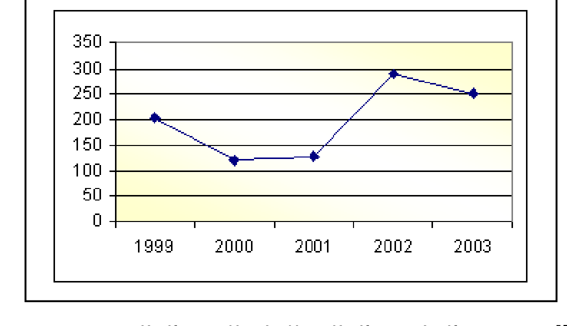
المصدر : التقارير المالية للبنك للسنة المالية 2003

الشكل رقم (33): نسبة توزيع ودائع بنك البركة بين مختلف المنتجات المتاحة



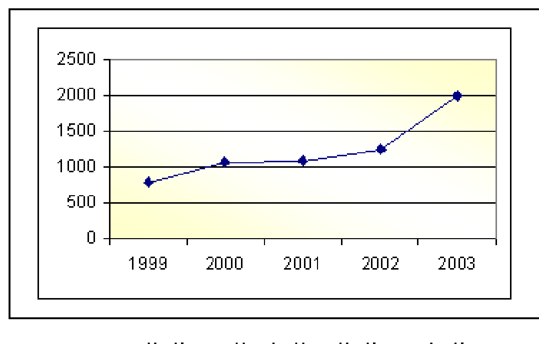
المصدر : **التقارير المالية للبنك للسنة المالية 2003**

الشكل رقم (34): تطور النتائج الصافية لبنك البركة



المصدر : التقارير المالية للبنك للسنة المالية 2003

الشكل رقم (35): تطور رقم الأعمال



المصدر: التقارير المالية للبنك للسنة المالية 2003

3.I الفروع المستقبلية الجديدة:

مع زيادة حاجات و رغبات السوق المصرفية الجزائرية قام بنك البركة الجزائري بتلبية الاحتياجات المتزايدة نتيجة التطورات التي يعيشها الاقتصاد الجزائري اليوم، للبنك حاليا 8 فروع وسيعمل على فتح 3 فروع جديدة، ونظرا إلى تزايد النشاط التجاري في البنك، و هو يدرس تأسيس مؤسسات تجارية تتعاطى أعمال التجارة الخارجية. فالجزائر تستورد سلعا غذائية بما يفوق الـ 5 مليارات دولار. ويمكن لبنك البركة أن يلعب دورا في هذا المجال، المهم أن تتوافر الكفاءات البشرية وأن يكون نشاطه في إطار أحكام الشريعة.

وعن الكفاءات المصرفية، و منذ أن تأسس بنك البركة الجزائري، سعى إلى استقطاب كفاءات مصرفية عالية، وهو يضع اليوم عددا من الكوادر العليا الذي يملك بعضهم خبرات تمتد لأكثر من 30 عاما، وهذا ما يشجع على توسيع نشاطه وتأسيس الشركة القابضة، كما يشجع على التفكير في المساهمة ببرنامج الخوصصة بما يدعم تواجد مجموعة دلة البركة في الجزائر، ويخدم الاقتصاد الجزائري ويستقطب الأموال والاستثمارات إلى البلاد.

يمارس بنك البركة الجزائري الصرفية الشاملة فيوفر فرصا متنوعة لاستثمار المدخرات، ويضع بتصرف زبائنه الخدمات المصرفية التي تستجيب لحاجاتهم وتطلعاتهم مثل حسابات الودائع والاستثمار وحسابات العملات للمقيمين وغير المقيمين، كما يقدم أصنافا عدة من التمويل على الطريقة الإسلامية مثل المرابحة والمشاركة والتأجير والمضاربة و الإستصناع.

II. بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة من وسائل سياسة الحكومة التي كانت ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. فقد انشىء في بداية نشاطه للمشاركة في تنمية مجموع القطاع الفلاحي، و ترقية النشاطات الفلاحية و الصناعية الفلاحية, و نشاطات الصناعات التقليدية بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأول عام 1402هـ الموافق لـ13 مارس 1982[1]. و في هذا الإطار قام البنك خاصة بتمويل:

1. المؤسسات الفلاحية للقطاع الإنتاجي الاشتراكي، 2. مزارع الدولة، 3. المجموعات التعاونية، 4. المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، 5. مزارع القطاع الخاص، 6. تعاونيات الخدمات، 7. تعاونيات الكروم و الخمور، 8. الدواوين الفلاحية و المؤسسات الفلاحية، 10. المؤسسات الفلاحية الصناعية من كل نوع، 11. قطاع الصيد البحري.

[1] : الجريدة الرسمية, عدد رقم: 11 لـ:1982/03/16.

و في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 2.200.000.000 د.ج, مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم. و لكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14 افريل 1990 و الذي يمنح استقلالية أكبر للجانب البنكي, ألغي نظام التخصص للبنوك و أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك، يباشر مهامه المتمثلة في منح القروض و تشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة و بدون فائدة، مع وضع قواعد تحمي البنك و تجعل معاملاته مع زبائنه أقل مخاطرة، كل ذلك يدخل تحت سياسة البنك في التعامل مع العملاء و مدى تحقيق الاستراتيجية العامة له. وحاليا يشق طريقه في سوق يتميز بالمنافسة القوية بـ: 300 وكالة عبر التراب الوطني.

2.II استراتيجية و أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يحتم الإطار الاقتصادي الجديد على البنك أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر مسؤولية من حاجة في تمويل الاقتصاد و جمع الموارد, و بذلك وجب عليه جعل عمليات تدخلاته تتسم بأكثر فعالية. يشهد البنك مرحلة تتسم بالضغوطات و كذا قيود المنافسة الناتجة عن وضعية الاقتصاد الحالية، و أمام كل هذه الأوضاع وجب عليه إعادة النظر في أساليب و تقنيات التسيير، التي يتبعها و العمل على ترقية نوعية خدماته من أجل إرضاء حاجات زبائنه.

و فعلا فلقد لجأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مثل البنوك التجاري الجزائرية الأخرى إلى القيام بأعمال و نشاطات عديدة للوصول إلى تطبيق استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة بنكية كبيرة، تحظى بالاحترام من طرف المتعاملين الاقتصاديين و الأفراد على حد سواء. وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي. فالأهداف الرئيسية المسطرة للبنك تتمثل أساسا في[2]:

1. توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مالية في أفق التفريع المحتمل؛
2. تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
3. تحسين العلاقات مع الزبائن؛
4. الحصول على اكبر حصة من السوق؛
5. تطوير الجهود قصد تحقيق نتائج اكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية.

وبغية الوصول إلى تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط لانطلاق المرحلة الجديدة, بتوفير شبكات جديدة تأتي بموارد يحتاجها البنك لأداء نشاطه، و وضع وسائل تقنية حديثة و أجهزة و أنظمة معلوماتية مثل نظام SYBU[3]، رسكلة الموارد البشرية, و ترقية الاتصال داخل و خارج البنك، إدخال تعديلات على التنظيمات و الهياكل الداخلية تتوافق مع المحيط البنكي الوطني، التقرب أكثر من

[2] : المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأول عام 1402 الموافق لـ: 13 مارس سنة 1982 , الباب الثاني, الفصل الأول.

[3] : (Systeme bancaire universel) شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة.

الزبائن و هذا بتوفير مصالح متكفلة بطلباتهم و الحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بالاحتياجات الحقيقية للزبائن و كذا آمالهم العاجلة[4].

و كان يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل:

1. رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
2. توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
3. تسيير صارم للخزينة بالدينار و العملة الصعبة.

وفقا للقوانين و القواعد التي يتعامل بها في المجال البنكي و المصرفي, بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بما يلي[5]:

1. تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري بها العمل.
2. تطوير الموارد و هذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود.
3. إنشاء خدمات جديدة.
4. تطوير شبكاته و معاملاته النقدية.
5. التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
6. تسيير الموارد النقدية بالدينار و العملة الصعبة بطرق ملاءمة.
7. يبقى في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

و في إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بـ:

1. تطوير قدرات تحليل المخاطر.
2. إعادة تنظيم القروض.
3. تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض و تطبيق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد.

من أجل تحقيق الأهداف التي ذكرت آنفا, فإنه من المهم تجنيد كل الوسائل المادية و البشرية و كذا تنظيم هيكلي ملائم. و الملاحظ على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وجود نوعين من التنظيم: المركزي و اللامركزي. إذ أن التنظيم اللامركزي يضم:

1. **الفرع(Succursale):** يتولى مهمة تنظيم, تنشيط, مساعدة, مراقبة, و متابعة الوكالات التي تقع في منطقة عملها وهي غالبا ولائية و يبلغ عدد الفروع 33 فرعا.

2. الوكالة البنكية(Agence bancaire): هي أماكن تابعة للمديرية الأم, تمثلها تمثيلا خاصا في كل منطقة, تعالج جميع العمليات البنكية من قرض و صرف و خزينة, كما تقوم بفتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا في هذا الشأن, وتشارك في جمع التوفير و الإدخار.

---

[4] : BADR INFO, N° : 28, 4eme Trimestre 1999, P32-33

[5] : من وثائق أرشيف بنك BADR.

إن التنظيم اللامركزي المذكور آنفا، ليس بمعنى الكلمة الإستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات وتسيير وإدارة نفسها بنفسها، وإنما هي استقلالية تنفيذية بحيث أنها تراقب و تتابع باستمرار أداء مهمة الوكالة المسطرة إليها، كما تراقب تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج والخطط المسطرة من طرف المديرية العامة والتي هي موجودة من اجلها. وعليه لا يمكن القول بأنه تنظيم لامركزي, يتميز باستقلالية بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة(البنك) الأم، التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول على نتائجها و طرق تحقيقها.

إن عمل الوكالات و الفروع محدود بالنسبة لقرارات منح القروض, حيث يخول للوكالات منح القروض إذا كانت قيمتها لا تتجاوز القيمة المحددة من طرف الإدارة العامة، و إذا فاقت قيمة القرض صلاحيات الوكالة يحول الملف للفرع المشرف الذي له قيمة أعلى محددة كذلك، و كل طلب تفوق قيمته هذا الحد يحول إلي الإدارة العامة، و بالضبط إلى المديرية المتخصصة.

و نظرا لوجود بعض الثغرات في الهيكل التنظيمي التي كانت تؤديها بعض المديريات مع الوظائف التي كان ينبغي أن تقوم بها. ونظرا للمحيط الذي يعيش فيه بنك BADR, الذي يزداد تعقيدا يوما بعد يوم، فدخول الجزائر إلى اقتصاد السوق الذي منح فرصا للبنوك الأجنبية من فتح فروع لها على التراب الوطني، إضافة إلى فتح بنوك خاصة بهدف تشجيع المنافسة، وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة من طرف مجموع البنوك المتواجدة، وهذا بطبيعة الحال يشكل تهديدا لبنك BADR، مما يجبرها على تغيير استراتجيتها وتنظيمها, وبالتالي هيكلها التنظيمي لكي تتمكن من مواجهة المحيط الجديد, ومن اجل تسيير أمور البنك على احسن وجه وتبسيط مهام الإدارات.

لقد قرر مسؤولو بنك BADR تغيير الهيكل التنظيمي للبنك[6]، إن الشكل التنظيمي الجديد لم يدخل حيز التطبيق بصفة كلية، فقد بدأ البنك في تنفيذ هذه التغيرات بصفة تدريجية في بداية سنة 1999، و التنظيم الجديد يعد اكثر منطقية و يساير التطورات الطارئة على المحيط، كما أن وجود مديرية التسويق و التنمية يمكن من ممارسة التسويق الحقيقي و هذا عند إتباع التعليمات بجدية.

3.II تشخيص الموارد البشرية و المالية لبنك BADR

فرع 01 : الموارد البشرية

منذ نشوء بنك BADR سعى إلى امتلاك ثروة بشرية تتمتع بتكوين و ترقية، ذلك على مستوى العدد و نوعية الخدمات و الأعمال المنوطة بهم. و ينقسم عمال البنك إلى: إطارات، أعوان متحكمين و منفذين. فبنك BADR يسعى عادة إلى الرفع من مستوى أداء العمال، و خبرتهم و مساعدتهم من التحكم في مهامهم عن طريق رسكلتهم و تكوينهم. ولكن بالمقابل لا يستخدم البنك أية حوافز لدفع العمال على العمل و هذا ما قد ينعكس سلبا على البنك.

---

[6] : من وثائق أرشيف وكالة بنك BADR.

و الجدول التالي يبين الثروة البشرية بمستوياتها الثلاث :

الجدول رقم (15): تطور اليد العاملة في بنك BADR

البيان	1993		1994		1996		1997		1998	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
إطارات	1672	26.63	1748	26.13	2342	33.07	2347	33.70	2350	31.77
أعوان تحكم	3060	48.74	3267	48.84	3315	46.81	2940	42.23	3196	43.2
أعوان تنفيذ	1545	24.63	1673	25.03	1424	20.12	1674	24.07	1850	25.03
المجموع	6277	100	6688	100	7081	100	6961	100	7396	100

المصدر: مركز من طرف الباحث من عدة وثائق بأرشيف المديرية الجهوية بالأغواط

من خلال الجدول نلاحظ تزايدا في مجموع عمال بنك BADR و يرجع هذا إلي سياسة توسع البنك و فتح وكالات بنكية جديدة. أما الانخفاض الملاحظ جليا في سنة1997 مقارنة بسنة 1996 قد يعود إلي خروج العمال بسبب وصولهم لسن التقاعد أو ممارستهم لمهنتهم لمدة تتجاوز 32 سنة. كما نسجل بأن أعوان التحكم قد فاق عددهم بكثير عدد الإطارات و المنفذين لما يحتاجه البنك التجاري من وسطاء يفهمون قرارات القيادة و يحسنون تسيير القاعدة.

فرع 02 : الموارد المالية

إن الودائع بنوعيها لأجل و تحت الطلب و بمصدريها القطاع العام و الخاص تعتبر المادة الأولية لتسيير شؤون بنك الفلاحة و التنمية الريفية. و من خلال الجدول الموالي نلاحظ تطور ودائع بنك الفلاحة و التنمية الريفية و ذلك من خلال تبني سياسات جديدة تهدف إلى تنمية و جذب الودائع خاصة الودائع لأجل التي بفضلها يمكن للبنك أن يمنح القروض و يمارس نشاطاته تحقيقا لأهدافه.

الجدول رقم (16): ودائع بنك BADR خاصة بالقطاع العام

(بمليون د.ج)

السنة	ودائع تحت الطلب	الفرق المتوسط	ودائع لأجل	الفرق المتوسط
1992	14213	-	8877	-
1993	24339	10126	12013	3136
1994	28066	3727	15955	3942

المصدر: مركز من طرف الباحث من عدة وثائق بأرشيف المديرية الجهوية بالأغواط

بناءا على جدول الودائع بنوعيها يتبين لنا أنها تتطور و تتزايد باستمرار بفضل زيادة درجة المصرفة, و تحسين خدمات البنك التي يقدمها لعملائه.

و بالمقابل نذكر الودائع المتعلقة بالقطاع الخاص لنفس الفترة و هي:

الجدول رقم(17): ودائع بنك BADR خاصة بالقطاع الخاص

(بمليون د.ج)

السنة	ودائع تحت الطلب	الفرق المتوسط	ودائع لأجل	الفرق المتوسط
1992	16138	-	8049	-
1993	10956	-5182	12724	4675
1994	24647	13691	15901	3177

المصدر: مركب من طرف الباحث من عدة وثائق بأرشيف المديرية الجهوية بالأغواط

استنتاجا من المعطيات السابقة نلاحظ:

1. انخفاض ودائع تحت الطلب بالنسبة للقطاع الخاص سنة 1993، إلا أنها ارتفعت بنسبة كبيرة سنة 1994 عما كانت عليه في السنوات السابقة.
2. أما الودائع لأجل فقد زادت نموا من سنة لأخرى.

و مقارنة بين الجدول الأول و الثاني نخلص إلى:

1. أن الودائع تحت الطلب في القطاعين الخاص و العام أكثر حجما من ودائع لآجل.
2. نلاحظ هشاشة الفارق في حجم الودائع بين القطاع العام و الخاص.
3. أن كمية الودائع بنوعيها القطاعين العام و الخاص هي في تزايد مستمر – باستثناء سنة 1993 مع ودائع تحت الطلب للقطاع الخاص.

III. القرض الشعبي الجزائري:

يعبر ثاني بنك يظهر على الساحة البنكية الجزائرية بعد الاستقلال و ذلك في 2 ديسمبر 1966. فهو بنك تجاري عمومي كلف بترقية نشطا و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا التجارة و الصناعات الحرفية و السياحة.

أسس القرض الشعبي الجزائري CPA عام 1966 عن طريق دمج عدد من المؤسسات المصرفية هي البنك الشعبي التجاري والصناعي، بنك الجزائر ومصر، شركة مرسيليا للتسليف والشركة الفرنسية للقرض والبنك وبلغ رأس ماله عند التأسيس 15 مليون دينار. وحسب ما كان سائدا في تلك الفترة في الجزائر، أعطي CPA اختصاص تمويل عدد من القطاعات أهمها: الأشغال العامة والسكن، والسياحة، الصحة، الإعلام والخدمات، وتمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطةPME.

ومع تزايد النشاط وبلوغ رأسماله حجم 800 مليون دينار في 1983، قرر البنك التخلي عن جزء من مهامه، فأسس في 1985 بنك التنمية المحلية BDL تاركا له 40 فرعا و 89 ألف حساب في المناطق إضافة إلى 550 موظفا بعضهم من الكوادر.

فالقرض الشعبي الجزائري كان يتابع هذه التطورات ويواكبها تمت إعادة تنظيم محفظة الأسهم وبدأت عملية تحديث البنك في العام 1994، وجرى تجهيزه بأفضل المعدات، إلا أن عملية التطوير لم تكتمل، لأنها كانت تحتاج إلى دعم من الخارج ولم يحصل ذلك بسبب الأحداث في الجزائر فتأخرت النتائج.

2.II سياسة تمويل جديدة:

فقد اتجه إلى القطاع الخاص وقدم التمويلات للمستثمرين الجدد. ولكن كان لابد من رسم استراتيجية تتناسب مع المتغيرات الجديدة. اشتغل لمدة سنتين درس خلالها أوضاع القطاعات الاقتصادية وحدد سبل التدخل و معرفة القطاعات المطلوب تنميتها.

وهكذا قدم تمويلات لاستثمارات في مؤسسات متوسطة وصغرى بلغ عددها 200 مشروع، ولمشاريع صغيرة بلغ عددها 1750. ولا شك في أن وكالة تطوير ودعم ومتابعة الاستثمارات الجزائرية لعبت دورا كبيرا في هذا المجال من خلال الشباك الموحد الذي أنشأته ومن خلال الحوافز الضريبية التي جاء بها قانون الاستثمار.

فلم يتخل البنك عن زبائنه الأساسين، فتابع تمويل قطاعات البناء والصحة والصحافة والسياحة والنقل وغيرها ليحافظ على زبائنه وليعزز موقعه في السوق. ولكن من جهة ثانية يرغب في زيادة حصته في السوق ودخول قطاعات جديدة. وفي هذا المجال تم إبتكار قروض عقارية للسكن، وبدؤا اتصالات هادئة مع قطاع النفط بعد أن تحررت القطاعات وخرجت البنوك من التخصيص. والمهم أنه حان وقت لأن تتوجه البنوك نحو القطاعات المجدية، فتوظف فيها لتدعم الاقتصاد وتدعم نفسها في الوقت نفسه. هناك برنامج سكني يلحظ بناء 500 ألف وحدة سكنية و CPA سيلعب دورا في هذا البرنامج خصوصا إمكانات تسمح لنا بتوظيف 100 مليار سنويا

استخدام شبكة المعلومات بين البنوك، كل هذه الأمور تتطلب أن يكون لدى CPA جهاز بشري متطور، يستخدم التقنيات الحديثة ويستطيع ابتكار الخدمات النوعية. لذلك كان تكوين العنصر البشري من أبرز انشغالاته لأن العنصر البشري هو الذي سيشرف على التقنيات ويتعامل معها وهو الذي سيكون على تماس مع الزبائن. أجر البنك اتصالات مع مؤسسات مصرفية دولية لإقامة تعاون مشترك معها في مجال التدريب والتكوين لقيام عناصر بشرية كفأة قادرة على التعامل مع المصرفية الحديثة.

القر f الشعبي الجزائري في البورصة:

يسعى البنك لإقامة تعاون وعلاقات توأمة مع مؤسسات مصرفية عالمية تساعد في تحديث البنك وكوادره وموظفيه وعملياته. كل ذلك تمهيدا لمرحلة يؤخذ فيها قرار بخوصصة البنك فيكون جاهزا لهذه العملية التي لن تكون في رأي رئيس البنك مجرد فتح رأس مال أمام الجمهور، بل سيكون هناك سعي لاستقطاب مستثمرين أجانب للدخول في رأس المال.

فالبنك لم يغب عن السوق المالية، فهو معتمد كمتخصص في سندات الخزينة SNT، ولعب دورا في أول 3 عمليات في البورصة وهي إصدار قروض بالسندات لصالح شركة سوناطراك النفطية، إصدار أسهم لرفع رأسمال شركة الرياض لصناعة المواد الغذائية وفتح رأسمال شركة SAIDAL لصنع الأدوية، وهناك عملية أخرى تتم دراستها. وقد أفضت هذه العمليات إلى حالة اهتمام بالÇ بما يجري في السوق المالية وإلى الاهتمام المبكر من جانب البنك الذي قاد عملية فتح رأس مال SAIDAL التي نجحت بالكامل واشترى الأسهم المعروضة مستثمرون خواص. والملفت للنظر أن الجمهور الجزائري في مرحلة بداية الاهتمام بالبورصة ويفهم ما يجري فيها، وبالتالي فإن الأمر يحتاللا إلى مزيد من التعرف سواء في أوساط المدخرين والمستثمرين، أو في أوساط المؤسسات الخاصة التي سيكون لزاما عليها التوجه إلى السوق المالية للحصول على التمويلات الاستثمارية طويلة الأمد.

3.III مساهمات و نتائƒ محققة:

في إطار السعي إلى تنمية نشاطه، دخل القرض الشعبي الجزائري في مساهمات بمؤسسات شركات شقيقة كونها مع شركاء محليين أو أجانب وتغطي قطاعات مختلفة. فعلى الصعيد الداخلي، يساهم البنك في صندوق ضمان الصادرات، وشركة المعلوماتية التي تعد مشروٴ شبكة تبادل المعلومات بين البنوك وشركة تكوين الكفاءات المصرفية، إضافة إلى شركات سياحية وعقارية ومالية، وشركات تتعاطى بناء المطارات.

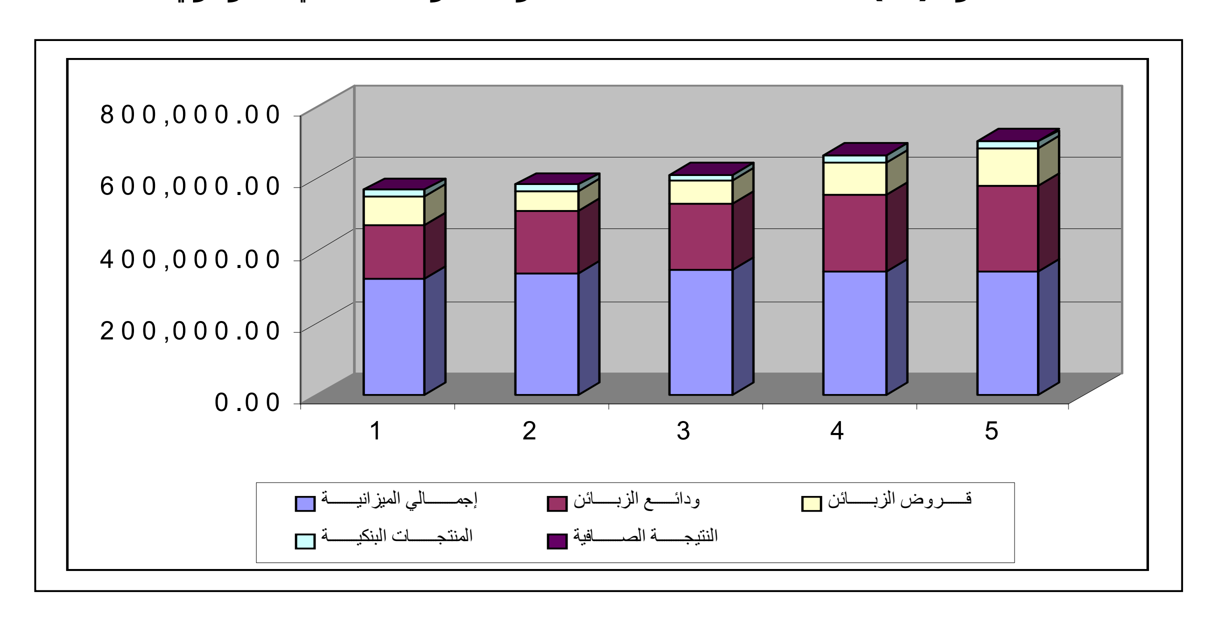
على الصعيد الخارجي فيساهم CPA في برنامج تمويل التجارة العربية وفي المصرف العربي الإسباني وفي بنك المغرب العربي للصناعة والتجارة وفي مؤسسات أوروبية مختلطة.

الجدول رقم(18) :يمثل المبالغ المفتاحية لوصف حالة البنك مليون دج

البيان	1997	1998	1999	2000	2001
إجمالي الميزانية	324625	338878	346719	342045	343308
ودائع الزبائن	148247	174257	184247	214092	237888
قروض الزبائن	76665	52983	66810	88213	103623
المنتجات البنكية	18700	17425	14487	20668	17552
النتيجة الصافية	47	261	316	1725	1019

المصدر : التقارير المالية للقرض الشعبي الجزائري لعام 2002

الشكل رقم(36): يمثل النتائج المحققة من طرف القرض الشعبي الجزائري



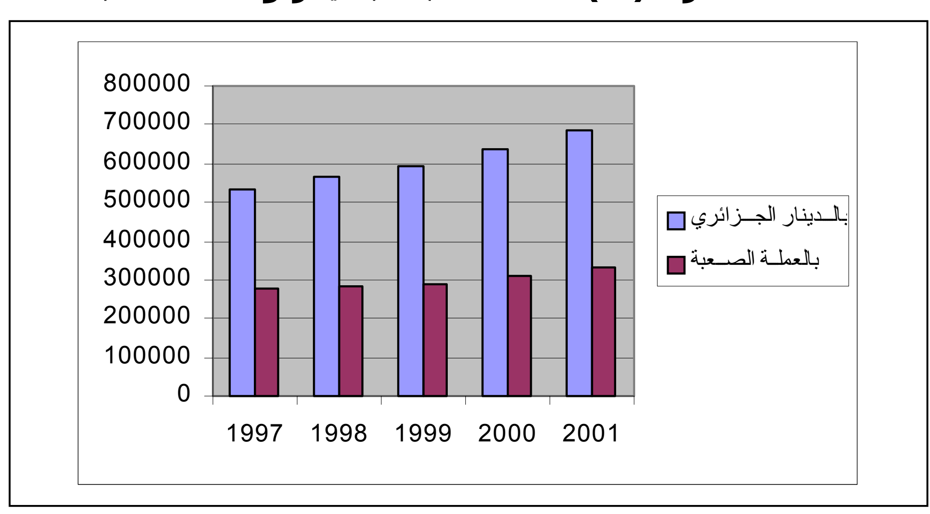
المصدر: من اعداد الطالب بناءا على تقارير البنك

الجدول رقم (19): تطور عدد الحسابات المفتوحة لدى القرض الشعبي الجزائري

البيان	1997	1998	1999	2000	2001
حسابات بالدينار الجزائري	531500	564259	594529	635919	686426
- حساب جاري	85420	93381	101188	101163	116639
- حساب شيك	347486	359459	372862	386612	4146643
- حساب ادخار	98594	111419	120479	139144	155144
حساب العملة الصعبة	275191	282868	291056	309236	330364
المجموع	806691	847127	885585	945155	1016790

المصدر : التقارير المالية للقرض الشعبي الجزائري لعام 2002

الشكل رقم (37): عدد الحسابات بالدينار و العملة الصعبة



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على تقارير البنك

الجدول رقم (20): تطور توظيفات الزبائن في القرض الشعبي الجزائري

مليون دج

البيان	1997	1998	1999	2000	2001
قطاع عمومي:	**53832**	31039	32862	44020	38754
- قروض قصيرة الأجل	28382	8004	5631	16838	14558
- متوسطة الآجل	25450	23035	27231	27182	24196
قطاع خاص:	11252	12395	20933	32151	42509
- قروض قصيرة الأجل	3006	4127	4707	7413	10314
- متوسطة الآجل	8246	8268	16226	24738	32195
مجموع القروض (1)	65084	43434	53795	76171	81263
قصيرة الأجل	31388	12131	10338	24251	24872
طويلة الأجل	33696	31303	43457	51920	56391

المصدر : التقارير المالية للقرض الشعبي الجزائري لعام 2002

IV. بنك الجزائر الخارجي:

بنك الجزائر الخارجي BEA متعدد الأدوار، فهو تخصص عند تأسيسه بتمويل شركات النفط، إلا أنه أصبح يلعب دور المصرف الشامل بعد تحرير الاقتصاد، ويقول الرئيس المدير العام للبنك السيد محمد بن حليمة، الذي يرأس أيضا جمعية البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، بأن دور هذه المؤسسة أصبح أكثر أهمية في مرحلة الإصلاح الاقتصادي، فهو يؤدي دورا أساسيا في برنامج الإصلاح المالي كونه ينشط في سوق سندات الخزينة ويستعد للتدخل في البورصة.

بنك الجزائر الخارجي يؤدي دورا مهما أيضا في عملية الإصلاح الاقتصادي، لأنه يواكب جهود السلطات الحكومية في تطهير وإعادة هيكلة القطاع العام، وفي تحقيق الشفافية للمؤسسات العامة لتدخل البورصة من أجل الحصول على تمويلات لتنمية نشاطها.

وخلال قيامه بهذه المهام، يعتمد البنك سياسة تسويقية مدروسة بعناية، حيث يقول المدير المركزي للاتصال في البنك بأن بنك الجزائر الخارجي، وبعد إنجاز الإصلاح الهيكلي، يحرص على تحسين نوعية خدماته ورفع مستوى جهازه البشري وتجهيزات التقنية، وذلك في إطار تحديث المؤسسة وتحسين صورتها في السوق المحلية وفي الخارج، وتقديم أفضل الخدمات للزبائن الذين أصبحوا أكثر تطلبا.

وكان بنك الجزائر الخارجي قد تأسس سنة 1967، وتولى في مرحلة معينة مهمة تمويل القطاY النفطي حتى مرحلة تحرير الاقتصاد، ويبلغ رأس ماله حاليا 5.6 مليارات دولار ويعمل لديه نحو 4 آلاف موظف موزعين على 85 فرعا.

و البنك ما يزال يمول جميع احتياجات شركات النفط والمحروقات العامة في الجزائر، فنقدم لها القروض متوسطة الأجل لتمويل المشاريع الاستثمارية لهذه القطاعات أو لضمان القروض اللازمة، وفي المشاريع التي تنفذها شركات أجنبية، كما يشارك في المفاوضات الخاصة بمشروY التمويل الذي تقترحه الشركات الأجنبية عبر مصارفها، ولدى الاتفاق نقدم نحن الضمانات التي تطلبها تلك المصارف.

هذا النوY من النشاط جعلها يمارس الصرفية الشاملة منذ أعوام طويلة، وعلاقة البنك مع قطاY النفط جعلته يفتح فروعا داخل حرم المؤسسة النفطية، إضافة إلى فروعنا التقليدية المنتشرة في أنحاء البلاد

إن بنك الجزائر الخارجي يملك أساسا كفاءات بشرية عالية، ولكن علينا مواكبة التطورات الحاصلة في السوقين المحلية والدولية، ولذلك فإنه يتبع سياسة خاصة في تأهيل الموارد البشرية تتوافق مع احتياجاته الحالية والمستقبلية.

1.IV مساهمات وشركات شقيقة:

يساهم البنك في رساميل عدد كبير من المؤسسات من مختلف النشاطات والموزعة في أمريكا وأوربا وإفريقيا وأسيا والبلاد العربية، إضافة إلى مؤسسات وشركات جزائرية. وتعتبر استثمارات البنك في القطاY المالي من أبرز استثماراته وأهمها ما يأتي:

الجدول رقم (21): مساهمات البنك في العديد من الجدول

المؤسسة	نسبة المساهمة %	القيمة
البنك العربي الدولي BIA / باريس	50	275 مليون فرنك فرنسي
المصرف العربي للاستثمار والتجارة الخارجية أبو ظبي ARBIFT	15.55	88 مليون درهم
UBAC	11.82	31 مليون دولار
UBAC فرنسا	9.56	142.6 مليون فرنك فرنسي
البنك العربي البريطاني التجاري	7.86	10.18 مليون دولار
ASL لوكسمبورغ	50	2.5 مليون دولار
بنك المغرب العربي BAMIC الجزائر	12.5	3.125 مليون دولار

المصدر : التقارير المالية لبنك الجزائر الخارجي

2.IV مؤشرات أساسية:

بلغ مجموع ميزانية بنك الجزائر الخارجي حتى نهاية سبتمبر 1998 نحو 422 مليار دينار ووصل إجمالي حقوق المساهمين بما فيها الاحتياطيات إلى أكثر من 32 مليارا دلا.

وحقوق البنك موارد تجارية بما يعادل 195.5 مليار دينار، موزعة كالآتي:

- 47 % موارد تحت الطلب
- 17% موارد بالعملات
- 36% موارد لأجل.

أما التمويلات التي قدمها البنك للاقتصاد فارتفعت إلى 223.8 مليار دينار، 50 % منها قروض تشغيلية، 36 % قروض متوسطة وطويلة الأجل، 11% قروض خارجية و 3 % قروض للاستثمار، ونال قطاع النفط والمحروقات 35 % من التمويلات يليه قطاع الحديد والفولاذ بنسبة 16 %.

وتأتي أرباح البنك من 4 قطاعات رئيسية هي: النشاط التجاري: 54 %، الزراعة والصناعات الغدائية 17 %، الصناعة التعدينية 17 % والبناء والأشغال العامة: 12 %.

و يمكن عرض أهم النتائج العامة المحققة من طرف البنك في الجدول التالي :

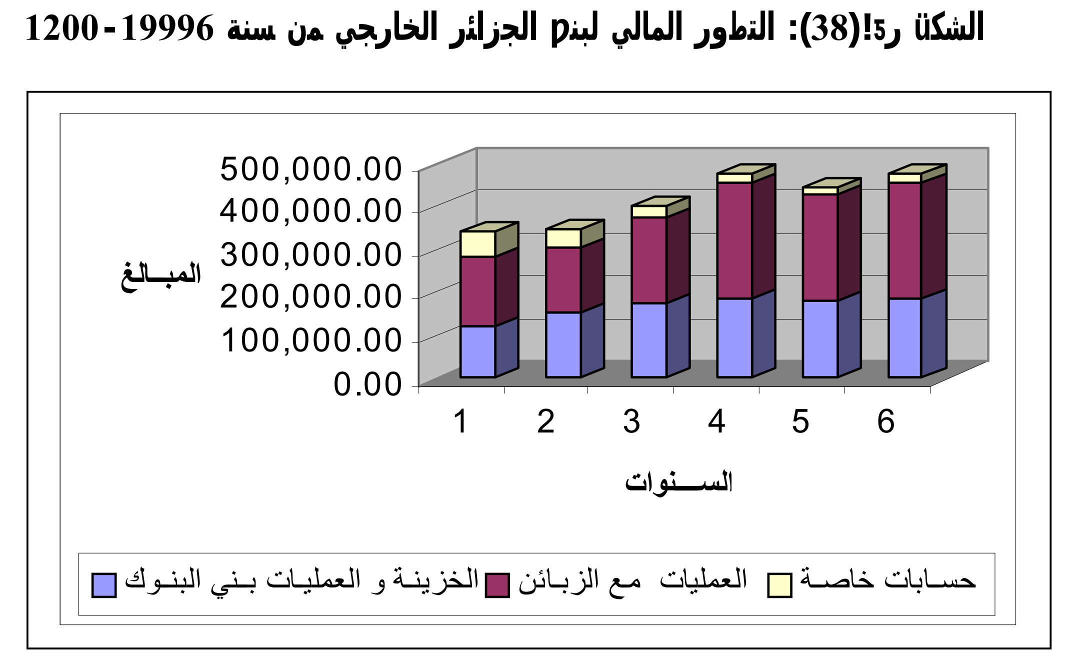
الجدول رقم(22): نتائج المحققة لبنك الجزائر الخارجي ما بين 1996-2001 بملايين د.ج

البيان	1996	1997	1998	1999	2000	2001
الخزينة و العمليات ما بين البنوك	121196	151185	173317	184978	179769	186123
العمليات مع الزبائن	161227	154621	198345	267665	245706	268349
الحسابات الخاصة	57650	42148	31597	25610	20248	19959
إجمالي النتائج	405481	404799	489797	565792	541701	572636
المنتجات البنكية	33918.8	33364.10	28226.60	30880.10	26270.60	29847.40
الربح السنوي المحقق	329.60	444.60	429.30	354.20	373.40	367.80

المصدر : التقارير المالية لبنك الخارجي الجزائري لعام 2002

الشكل البياني لبعض المعطيات الواردة في الجدول أعلاه:

الشكل رقم(38): التطور المالي لبنك الجزائر الخارجي من سنة 19996-1200



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على تقارير البنك

V. البنp الوطني الجزائري:

البنك الوطني الجزائري BNA هو أول مؤسسة مصرفية تأسست بعد الاستقلال في العام 1966 لخدمة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي رسمتها الدولة. وسرعان ما تبوأ البنك مرتبة متقدمة بين البنوك الجزائرية من ناحية تمويلاته للقطاعات الاقتصادية وخصوصا الصناعة التي كانت حقل اختصاصه. بدأ البنك برأس مال 20 مليون دينار وجرى رفعه على مراحل متعددة حتى أصبح يقارب حاليا نحو 35 مليار دينار وارتفعت الأموال الذاتية إلى حدود الـ 40 مليار دينار.

سجل البنك الوطني الجزائري نتائج نمو مهمة في العام 2001 مقارنة بالعام الذي سبقه، أبرزها ارتفاY مجموY الميزانية بنحو25 في المئة، وودائع الزبائن بأكثر من 17 في المئة، فيما ارتفع مجموY حقوق المساهمين بنسبة 7.6 في المئة ليصل إلى23.5 مليار دينار , أي نحو 300 مليون دولار.

ويشكل هذا البنك ظاهرة في الجزائر, فهو أول مؤسسة مصرفية نشأت بعد الاستقلال, وهو يتبوأ المرتبة الأولى في التمويلات، مع ما يعني ذلك في المساهمة في التنمية وتحريك القطاعات الاقتصادية. وليس من المبالغة القول أن البنك الوطني الجزائري هو الأب الروحي للقطاY الصناعي وقد لعب هذا الدور بعد الاستقلال فقدم حجما كبيرا من التمويلات التي ساهمت في بناء الصناعات الإستراتيجية، ولا يزال متميزا في هذا الدور من خلال تمويله المؤسسات الصغرى والمتوسطة وبالتالي فالبنك هو أهم أداة تمويلية للدولة لتحقيق برامجها التنموية، كما أن البنك يقوم بدور بارز في المجال الاجتماعي من خلال فرص العمل التي يوفرها حيث يعمل لديه 6 آلاف شخص، وهو يحظى بثقة عالية لدى الجزائريين تجعله مطمئنا إلى المحافظة على حصته السوقية وتنمية هذه الحصة، ودليل ذلك قدرته على زيادة عدد زبائنه سنويا بنسبة عالية، إذ سجل في السنوات الأخيرة الماضية ارتفاعا في عدد الحسابات يفوق الـ 100 ألف حساب سنويا ليصل إلى أكثر من مليون ونصف المليون حساب.

لهذه الأسباب وغيرها تبدو قيادة البنك مرتاحة إلى صلابة وضعه، ولا تعتبر أن قيام بنوك جديدة يمكن أن يؤثر على حصته من السوق لسببين أساسين هما:

- لا تزال السوق الجزائرية غير مغطاة بالكامل من الناحية المصرفية ما يخلق حاجة لمزيد من الخدمات المصرفية، سواء من ناحية التغطية أو من ناحية تنويع الخدمات وتحديثها٪
- تتمتع البنوك الوطنية القديمة في الجزائر بوفاء المتعاملين معها، فهي تتواجد معهم أينما كانوا عبر شبكة فرو٧ واسعة لكل مصرف موز٧ على أنحاء البلاد وتقدم لهم الخدمات المصرفية التي يحتاجونها.

وعلى الرغم من اطمئنانه إلى وجود الطلب المتنامي على الخدمات المصرفية وإلى وفاء زبائنه الدائم، فإن البنك الوطني الجزائري لا يكتفي بهذا الأمر، ويعتبر من حق زبائنه الحصول على أفضل الخدمات المصرفية وأكثرها تنوعا وسرعة وفعالية، وهو أقل ما يقدمه لهم كمبادلة لوفائهم، لذلك فهو يعد زبائنه بقفزة كبيرة في الخدمات في الفترة المقبلة بعد أن بدأ بتنفيذ برنامج متكامل لإعادة التأهيل والتحديث

و يرى المسؤولون في البنك أن مجموعة من الأسباب والدوافع تقف وراء عملية التأهيل والتحديث هذه. فهناك برنامج لإصلاθ المصرفي يجري تنفيذه، وهناك حاجة لتكون البنوك الجزائرية جاهزة للمنافسة الناتجة عن انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية وانفتاθ السوق الجزائرية على أوروبا، إضافة إلى ضرورة قيام قطا٧ مصرفي حديث ومؤهل يكون قادرا على خدمة الاقتصاد الجزائري الذي يشهد تطورات متسارعة ويعيţ مرحلة تغير شاملة.

1.V التأهيل والتحديث:

تعمل إدارة البنك الوطني الجزائري على خطين متلازمين هما: تأهيل شامل لكل مرافق البنك من بناء فرو٧ وتجهيزات وموارد بشرية وخدمات، وإلى جانب ذلك تجري عملية تحديث تهدف إلى تقديم خدمات جديدة بمواصفات عالمية. وكمثال على برنامج التحديث، أجرى البنك دراسة استغرقت سنة كاملة لإعداد خطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، وبدأ تنفيذ الخطة منذ نحو شهرين وتحتاا إلى 18 شهرا، ويجري التعاون مع مكتبين للدراسات من ذوي الخبرة. وتضيف إدارة البنك أن الزبائن بدأوا يلمسون السرعة والفعالية في الخدمة وخصوصا في وسائل الدفع التقليدية والحديثة، مثل الشيكات والسندات، و التحويلات وبطاقات الدفع وأجهزة السحب الآلي.

2.V استراتيجية 5 سنوات:

أعد البنك الجزائري خطة للتحديث والتأهيل بعد أن أجرى دراسة بالتعاون مع مكاتب دراسات دولية في العام 1995، وكان أول مصرف جزائري ينال موافقة مجلس النقد والقرض على خطة من هذا النوع وتمحورت هذه الخطة على تحسين الأداء في النشاطات الآتية: المحاسبة، المعلوماتية، تسيير المحفظة الأسهم و السندات، إدارة الموارد البشرية، إدارة الخزينة، القسم التجاري، الرقابة الداخلية والإدارة العامة.

وبالفعل بدأ البنك بتنفيذ بنود هذه الخطة فأدخل استخدام المعلوماتية، وتم فصل الإدارة التجارية عن النشاط القروض ، كما تم طرح منتجات وخدمات جديدة.

وارتكازا إلى النقاط الواردة في هذه الخطة استراتيجية تغطي الفترة 2005/2001 وتتجاوب مع توجهات الدولة الرامية إلى تحديث وتأهيل كل القطاع المصرفي. تنقسم الخطة إلى 03 محاور أساسية هي:

- تشخيص وضع البنك وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال تحليل العمليات
- وضع أهداف محددة بالأرقام استنادا إلى نتائج التشخيص والتحليل في المحور الأول
- تحديد الخطوات اللازمة لإنجاز عملية إعادة التأهيل وتحديد آلية التنفيذ.

تحديث البنك يأتي في مقدمة الخطة الإستراتيجية، ويبرر المسؤولون في ذلك بأن البنك الوطني الجزائري له جذور راسخة في السوق الوطني الجزائرية، بعد أن أمضى نحو 37 سنة في خدمة الاقتصادي والمواطنين، وهو يملك حجما كبيرا حيث يتعامل مع عدد كبير من المؤسسات و المواطنين من خلال 200 فرع منتشرة في أنحاء البلاد، وبالتالي فهو مضطر للمحافظة على موقعة وعلى سمعته المرموقة.

ويعتبر البنك أن تحديث وسائل الدفع وتطويرها من أهم نقاط الخطة الإستراتيجية وتأتي في رأس الاولويات، و هي :

1. الشيك المصرفي: استعدادا لتطبيق المقاصة الإلكترونية التي يجري إعدادها عبر شركة تساهم فيها جميع البنوك الجزائرية، أدخل البنك الوطني تعديلات على الشيكات التي يسلمها لزبائنه، وأهمها الترقيم الخاص الذي يتيح قراءة كافة المعلومات عن حساب الزبون آليا.

2. التحويئات والسندات: يهدف إجراء عمليات التحويل وتحصيل الأوراق المالية بالسرعة اللازمة، تم تجهيز البنك بمعدات تسمح بالقراءة الآلية لهذه العمليات، ونتج عن ذلك خفض ملموس في مدة التحويلات من 10 أيام إلى يومين. وظهر ذلك من خلال تحويل رواتب موظفي كبريات الشركات الوطنية في الجزائر.

3. وسائئ الدفا الآلكترونية: في برنامج تقديم خدمات الدفع الإلكترونية يهدف البنك الوطني إلى توسيع شبكة الصراف الآلي وتوزيعها على الفرو٧، وإلى طرθ بطاقات محلية لزبائنه للسحب والدفع بين البنوك، وإلى تقديم بطاقات الدفع الدولية. ولهذه الغاية وقع البنك اتفاقات مع الشركة الجزائرية التي تتولى تنظيم العمليات الآلية بين البنوك، ويجري مفاوضات مع شركة عالمية متخصصة ببطاقات الدفع الدولية. ويبقى نجاθ استخدام وسائل الدفع هذه مرهونا بتطور نظام اتصالات قادرة على نقل المعطيات وتبادلها.

4. التحولات الخارجية: منذ العام 1992 تتم التحويلات الدولية بنظام "سويفت"، الذي اشتركت به البنوك الجزائرية ومن بينها البنك الوطني. لكن هذه العملية كانت متمركزة في إدارة العمليات الدولية مع ما يعني ذلك من تأخير في التحويلات. لذلك قرر البنك اعتماد سياسة اللامركزية في التحويلات الدولية بحيث أدخل 50 فرعا رئيسيا من فروعه في نظام الـ"سويفت" لتصبح هذه الفرو٧ قادرة على القيام بالعمليات الدولية مباشرة. وهذا ما يجعل عملية التحويل تتم في نفسه بعد أن كانت تحتالا إلى شهر كمعدل وسطي.

5. المعلوماتية:

استخدام تكنولوجيا المعلومات هو المدخل للتحديث لكن هذه التقنية نفسها تشهد تطورا متواصلا، وتتركز خطة البنك الوطني في هذا المجال على ما يأتي: تطوير نظام المعلوماتية المستخدم حاليا في البنك إلى مستويات عالية، واعتماد أنظمة جديدة مكملة مثل الأنترنت والبريد الإلكتروني والموز٧ الصوتي.

وشارك البنك الوطني الفلاحي إلى جانب البنوك الأخرى في تأسيس شركة تنفيذ مشرو٧ شبكة لتراسل المعلومات والمعطيات وعملية المقاصة الإلكترونية. ومن الطبيعي أن يولي البنك أهمية كبرى لتأهيل الموارد البشرية وإعداد الكفاءات القادرة على استخدام هذه التقنيات والسيطرة عليها.

الجدول رقم (23): أهم المؤشرات المحققة من طرف البنك الوطني الجزائري مليار دينار

البيان	1998	1999	2000	2001	2002
مجموع الميزانية	297.6	350.2	370.382	462.591	462.6
ودائع الزبائن	160.765	181.001	211.896	249.163	249.1
تسليفات الزبائن	150.009	199.271	226.215	256.574	256.5
حقوق المساهمين	11.9	17.9	21.847	23.518	23.5
النتائج الصافية	(-8922)	1883	377	773	0.77
العائد على حقوق المساهمين%		10.17	1.69		
عدد حسابات الزبائن	1231 398	1294943	1394627	1530916	1530916
عدد الموظفين	5347	5304	5783		5705

المصدر: التقارير الملية لبنك الوطني الجزائري لعام 2002

2.V التعامل مع التغيرات:

لم تكن قضية التعامل مع المستجدات الجدة عملية سهلة وهي لا تزال تتفاعل ولا تزال عملية الإصلاح المصرفي تدر المزيد من الإجراءات إلا أن البنك الوطني الجزائري تمكن من اجتياز منعرلا التغيير بكثير من المرونة، واعتبر أنه أمام مرحلة جديدة تشتد فيها المنافسة، لكن الفرص أصبحت أكثر اتساعا وتنوعا. وبالفعل تدل جميع المؤشرات والنتائج التي سجلها البنك خلال السنوات الأخيرة على نجاحه في التكيف مع المتغيرات، و الاستفادة منها لتحقيق نمو كبير في جميع مؤشرات الأداء، من ودائع و تسليفات وحقوق مساهمين وربحية و احتياطيات ومؤونات إلى جانب تنفيذ برنامج التأهيل والتحديث.

وحسب الجدول رقم (22) المرفق ارتفع مجموY الميزانية بين العامين 1998 و 2001 بنسبة 55.4%. وفي الفترة نفسها ارتفع مجموY ودائع الزبائن 55 % ومجموY التسليفات إلى الزبائن 71 %. وأجرى البنك زيادات على رأس المال كما تم ترحيل جزء كبير من الأرباθ إلى الاحتياطات فارتفع بذلك مجموY حقوق المساهمين بنسبة 97.4 %بموازاة مؤشرات النمو، و كان للبنك الوطني حضور فاعل على الساحة المصرفية للمساهمة في برامج التنمية وفي بناء قطاY خاص نشط. فقد ارتفعت مساهمة البنك في تمويل القطاY الحكومي وفي الوقت نفسه اتجه إلى تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ستخلق تغيرا في النسيج الاقتصادي الجزائري في السنوات المقبلة.

اعتبارا للدور المنوط بالبنك منذ إنشائه تبقى المؤسسات الكبرى التابعة للقطاY العام أكبر مقترض من البنك، بحيث أنها تستأثر بنسبة تصل إلى 70 % من مجموY التسليفات. لكن البنك الوطني بدأ يولي اهتماما كليا للقطاY الخاص لا سيما المؤسسات الصغرى والمتوسطة، فقد ارتفت التسليفات المقدمة إلى هذه المؤسسات الصغرى والمتوسطة بنحو 10 % بين العامين 2000 و 2001.

وهذا الاهتمام بالقطاY الخاص والمؤسسات الجديدة، يهدف إلى احتلال البنك المرتبة الأولى في التعامل مع المؤسسات الصغرى والمتوسطة، وفي تمويل القطاعات ذات القدرات الكبيرة على التطور والنمو. لأن سياسة البنك تتمثل بإعطاء الأولوية للقطاعات ذات القيمة المضافة العالية والتي تخلق فرص عمل جديدة.

3.V مساهمات وشركات تابعة:

في الخارج:

1. يملك BNA نسبة 50 %من رأسمال البنك الجزائري للتجارة الخارجية BACE ومقره في زوريq بسويسراý
2. يملك BNA نسبة 12.5 % من رأس مال مصرف "الأوف شور" المسمى بنك المغرب العربي للاستثمار والتجارة" Bamic ومقره الجزائر، وذلك إلى جانب بنوك أخرى تساهم في هذا البنكý
3. يساهم BNA في رأس مال الشركة المختلطة الجزائرية المغربية للتجارة MARTCOý
4. يساهم البنك في برنامج تمويل التجارة العربية البينية الذي أطلقه صندوق النقد العربي، وتصل تمويلاته إلى نحو 453 مليون دينار، وذلك إلى جانب 4 بنوك جزائرية أخرى.

داخل الجزائر:

- الشركة الجزائرية للمساهمات والتمويل؛
- مؤسسة الخدمات والتجهيزات الأمنية؛
- شركة التدريب والتكوين بين البنوك

3.V الخدمات مبتكرة:

في ظل تأخر تقنيات المعلوماتية والاتصالات، ومع تزايد المنافسة في السوق المحلية، سعى BNA لابتكار خدمات جديدة تسهل على زبائنه التعامل النقدي في أنحاء البلاد الشاسعة، وأهم هذه الخدمات هي وسائل الدفع المضمونة مسبقا ولا تحتاج إلى مراجعة المركز أو الفرع حيث يوجد حساب حامل هذه الوسائل و هي .

- الشيك المضمون: هي أدوات دفع تشبه الشيك السياحي من حيث تحديد قيمتها ، ولكن يمكن سحب مبالغ متنوعة شرط عدم تجاوز القيمة الاسمية للشيك. يمكن صرف هذه الشيكات في أي فرع من فروع BNA ويحق لزبائن البنك استخدامها وكذلك لزوار الجزائر الذين لا يرغبون بحمل كميات كبيرة من النقود. ولا خوف من ضياع هذه الشيكات أو سرقتها لأن استعمالها محصور بحاملها. هناك 3 أنواع من هذه الشيكات حسب قيمتها البالغة 5 و 10 و 50 ألف دينار.

- بطاقة فيدلتي: هي بطاقات سحب من صناديق البنك في جميع أنحاء الجزائر وفي حدود الـ5 ملايين دينار. تمنح هذه البطاقات لفئة من الزبائن المميزين فتوفر عليهم الجهد والوقت وتؤمن لهم الخدمة المميزة في فروع البنك الوطني الجزائري، وهي مضمونة في حال الضياع أو السرقة لأنها تحمل اسم صاحبها ولا يمكن لأحد غيره الاستفادة منها.

- نوع آخر من البطاقات: يخطط البنك لإصدار بطاقة جديدة تمنح حاملها مميزات أكثر من الأولى، وهي جاهزة، إلا أن إدارة البنك تتريث بإصدار هذه البطاقة بانتظار معرفة ردود الفعل على بطاقة فيدلتي، علما أنه قد يتم صرف النظر عنها إذا تم إنجاز شبكة المعلومات بين المصارف في وقت قريب لأن هذه الشبكة ستسمح بإصدار كافة وسائل الدفع الحديثة.

VI. المؤسسة العربية المصرفية في الجزائر

إن المؤسسة المصرفية العربية ABC غيرت استراتيجيتها مطلع التسعينات، وقررت التواجد في البلدان العربية التي تعتبر سوقها الطبيعية، في وقت كانت آفاق النمو تتقلص في الأسواق الدولية.

وكانت الجزائر من بين البلدان العربية التي اختارتها المجموعة لتتواجد فيها، ففتحت مكتب تمثيل تحول في مرحلة لاحقة إلى وحدة مصرفية خارجية (أوف شور)، فيما كان التفاوض جاريا مع الحكومة الجزائرية لتحويل مصرف الأوف شور إلى مصرف مقيم.

وبالفعل تم افتتاح ABC الجزائر كمصرف تجاري، أواخر العام 1998 وتزامن بدء النشاط مع تحسن الأوضاع العامة في البلاد.

ومن المزايا التفاضلية التي يتمتع بها ABC الجزائر أنه مصرف جديد ووضعه سليم وليست لديه مشكلة ديون قديمة، كما أنه مجهز بأحداث الوسائل العصرية ومرتبط بالشركة الام، وهي قادرة على توفير الدعم التقني والفني إضافة إلى شبكة انتشارها الواسعة.

لهذه الأسباب أصبح ABC الجزائر منافسا جديا للمصارف الجزائرية فيما يتوقع المراقبون أن يلعب دورا فاعلا على الساحة المصرفية الجزائرية، مع العلم أنه بدأ نشاطه في الجزائر من خلال مكتب تمثيل للمؤسسة العربية المصرفية.

- رأس المال والمساهمون:

يقدر رأسمال البنك بـ 1.183.200.000 دينار جزائري موزعة على مساهمين عربا وأجانب و جزائريين كالآتي:

- المؤسسة العربية المصرفية ABC (ؤ -م-ب) دولة البحرين 70 %
- الشركة العربية للاستثمار الرياض- العربية السعودية 10 %
- الشركة الدولية للتمويل IFC واشنطن – الولايات المتحدة الأمريكية 10 %.
- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA Caar 5 %
- 6 مستثمرين جزائريين خواص 5 % .

خلال عام2002, شهد بنك المؤسسة العربية المصرفية ù الجزائر تغييرات أساسية على مستوى قيدته، تمت عملية التغيير هذه في الجو من المهنية العالية و من دون أي تأثير على مسار البنك و نشاطه في السوق الجزائرية، الأمر الذي يؤكد سلامة التنظيم الداخلي وصلابته في المؤسسة العربية المصرفية- البحرين، و هي الشركة الأم، وإحدى أهم المجموعات المصرفية العربية المتواجدة في عدد من البلدان العربية و في أهم الأسواق الدولية.

منذ دخول مجموعة ABC إلى الجزائر، أعلنت أنها لا تهدف إلى منافسة المصارف القائمة، ولكنها ترغب بإعطاء قيمة مضافة استنادا إلى خبرتها في الأسواق الدولية، وإلى شبكتها المنتشرة في البلدان العربية. وجاء تأسيس البنك بمساهمات من مجموعة ABC (70%) والشركة العربية للاستثمار (10 %) ومستثمرين جزائريين من القطاعين العام والخاص.

وعلى الرغم من النجاθ الذي حققه البنك في فترة وجيزة، إلا أن للتجربة أهمية خاصة لأنها كانت بمثابة منارة أضاءت الطريق أمام استثمارات عربية وأجنبية، تشجع أصحابها فحذوا حذو مجموعة ABC. ويمكن القول أن المؤسسة العربية المصرفية هي أول استثمار عربي خاص في القطاY المصرفي الجزائري على شكل مصرف تجاري، والاستثمار العربي الثاني بعد مجموعة دله السعودية، ولم يمكن تواجد البنك في السوق الجزائرية إلا صورة نموذجية لسياسة مجموعة ABC المنتهجة في البلدان العربية، فالمجموعة توجهت إلى هذه البلدان، لتقدم الجديد من خلال خبرتها العميقة، وتستكمل الخدمات المصرفية الحديثة في كل بلد دخلته.

1.VI الأهداف:

تعتبر المؤسسة العربية المصرفية- الجزائر مصرفا تجاريا شاملا يمارس كل أنواY النشاط المصرفي المحلي والدولي ويعمل لديه إطارات من المستوى العالي، ويملك نظام معلوماتية جد فعال، الأمر الذي يسمح له التميز بالبعد الدولي. ومن الأهداف التي يسعى البنك جاهدا لتحقيقها ما يأتي:

1. إقامة وتسيير شبكة مراسلين بالإدارة نفسها التي تتمتع بها مجموعة ABC٬
2. تطوير وتقديم خدمات مصرفية جديدة مثل القرض التأجيري وبطاقات الائتمان فيزا، ستاركارد، وخدمات البنك في المنزل، وعمليات الصرف والشيكات السياحية٬
3. تقديم خدمات مصرفية شخصية ذات نوعية عالية للزبائن سواء كانوا من القطاY العام أو الخاص، والمساهمة في تنمية الاقتصاد الجزائري٬

4. مساعدة وتمويل الزبائن الذين يهتمون بقطاعات ونشاطات إنتاجية قادرة على خلق ثروات وفرص جديدة، لا سيما قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل موردا للثروات، وتقدم آفاقا مستقبلية لتطور الاقتصاد الوطني؛
5. الاستجابة لمتطلبات العملاء ومساعدتهم على تحضير ملفات الاستثمار والمشاركة في تمويلها؛
6. مساعدة عملاء المراسلين المهتمين بالاستثمار في الجزائر، وإقامة مشاريعهم، وذلك من خلال تقديم النصائح اللازمة لهم في مجال دراسة السوق، والتنظيمات والإجراءات؛
7. تأسيس شركات تابعة كشركة الإيجار المالي وصندوق للاستثمار للمساهمة في تنشيط السوق المالية؛
8. السهر على جعل المؤسسة العربية المصرفية- الجزائر- مؤسسة مزدهرة تتميز بمستوى عال من الربحية والمر دودية.

شبكة البنك:

بعد حصولها على الموافقة والترخيص لممارسة نشاطها كبنك وسيط، معتمد بموجب قرار من مجلس النقد والقرض، التابع للبنك المركزي الجزائري، في تاريخ 24 سبتمبر 1998، شرعت المؤسسة العربية المصرفية- الجزائر، بممارسة عملها في 2 ديسمبر 1998 بعد أن دشنت مقرها الرئيسي وفروعا في منطقة بئر مراد رايس، التي ستصبح في المستقبل القريب المركز المالي للجزائر العاصمة.

وسيقوم البنك في مرحلة لاحقة، وذلك حسب نمو نشاطاته، بتعزيز شبكته حيث فتح في عام 1999 فرعين: الأول في وهران عاصمة الغرب الجزائري والثاني في حاسي مسعود.

ورغبة منه بتقريب الخدمات المصرفية من مختلف المتعاملين الاقتصاديين، سجل البنك في برنامجه فتح فروع في أهم المدن الجزائرية، لا سيما تلك التي تتميز بنشاط اقتصادي صناعي وتجاري.

2.VI مشاريع للتوسع:

هذا البنك الذي يتبع بنسبة 70 % من راس ماله للمؤسسة العربية المصرفية، يعمل في السوق الجزائرية منذ4 سنوات, مستهدفاً تقديم قيمة مضافة للجهاز المصرفي الجزائري، و للمهنة المصرفية في هذه السوق، التي كانت مقفلة أمام البنوك الأجنبية لسنوات طويلة. والإضافة التي أتى بها البنك هي اعتماده على أنظمة حديثة في الإدارة واستخدامه المعلوماتية الأكثر تطوراً، وتقديم الخدمات المصرفية.

بعد أن ركز البنك نشاطه في الفترة الماضية على المؤسسات الكبرى الحكومية والخاصة، وعلى عمليات التجارة الخارجية وعلى السوق النقدية، لا حظ أن السوق الجزائرية متعطشة لعمليات التجزئة (Retail Banking) فقام بعملية هيكلة في العام الماضي تمهيدا لإطلاق خدمات التجزئة. وانسجاما مع أهداف مجموعة المؤسسة العربية المصرفية، ركز البنك جهوده في الجزائر على تنوع قاعدة منتجاته وخدماته، وعلى زيادة المداخيل وسيواصل هذا التوجه في السنوات المقبلة.

إن إدارة بنك المؤسسة المصرفية العربية حرصت على الاستعداد للنمو المتوقع في أعمال البنك، تم بذل مجهود خاص في مجال تجهيز البنك بالبرامج ومعدات معلوماتية، وفي فتح الفروع واستقطاب الموارد البشرية الكفوءة.

و في إطار استراتيجية البنك فإنه سيحافظ على القاعدة الأساسية لزبائنه مع المؤسسات وخصوصا التي تتعاطى عمليات التجارة الخارجية. لكنه سيعمل على توسيع شبكة الفروع في المرحلة المقبلة بافتتاح فروع جديدة تتجه بشكل رئيسي إلى خدمات التجزئة، ليلبي طلبات الزبائن على العمليات الموجه للاستهلاك، كما سيتابع الاهتمام بتمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة.

أما بخصوص الموارد فإن البنك، سعيا للمحافظة على درجة عالية من الربحية، عمد إلى إعادة الهيكلة موارده المالية، فخفض حجم الموارد ذات الكلفة العالية، مثل الموارد لأجل. واستعدادا لازدهار مرتقب في النشاط، ونمو في حجم العمليات، أجرى البنك عملية تأهيل شاملة لجميع أقسامه، وأنجز تنظيما إداريا جديدا. وتناول برامج التأهيل، أهم نشاطات البنك والأقسام والإدارات الداخلية، ومنها إدارة القروض، وقسم الشؤون القانونية، ومعالجة العمليات وخصوصا في مجال التجارة الخارجية وقسم المعلوماتية وإدارة الموارد البشرية والتدقيق والمراقبة الداخلية.

3.VI النجاح والتوسع المحققان:

قبل مضي سنتين على مزاولة النشاط حقق ABC الجزائر مؤشرات نمو عالية، وأصبح مؤسسة مصرفية لها وقعها ووزنها في السوق الجزائرية. وإذا اطمأن إلى هذا الأمر، انطلق للتوسع أفقيا وعموديا. فاتجه نحو مناطق النشاط الاقتصادي ليفتح فروعا جديدة، وعزز موارده البشرية، وانكب على دراسة السوق ليبتكر خدمات جديدة، تسد الفراغ في سوق تحتاج إلى جميع أنواع الأدوات المالية والخدمات المصرفية.

وبالفعل تم الإعلان عن تأسيس شركة للإيجار المالي، وبدأت رحلة المفاوضات مع السلطات النقدية والمالية في الجزائر لإنشاء شركة تقدم خدمة غير معروفة في السوق، ولم يكن هناك قانون ينظم هذا النوع من النشاط المالي. إلا أن الشركة تأسست تحت اسم " المؤسسة العربية للإيجار المالي ALC" ، وساهم في رأس مالها بنك ABC الجزائر إلى جانب جهات عربية ودولية، منها الشركة العربية للاستثمار، والمؤسسة الدولية للتمويل IFC التابعة للبنك الدولي وبنك CNEP الجزائري وعدد من الخواص الجزائريين.

ونجح ABC الجزائر في إقناع السلطات النقدية والمالية بإصدار قانون خاص ينظم عمل شركات الإيجار المالي، مع العلم أن المؤسسة العربية للإيجار المالي تأسست قبل صدور القانون

4.VI خدمات متنوعة:

ABC الجزائر هو مصرف تجاري يقوم بجميع أعمال المصارف التجارية، ويقدم كل أنواع الخدمات التقليدية، إلا أنه سعى إلى تطبيق سياسته المعلنة وتحقيق أهدافه المرسومة، فاتبع في بداية مزاولته النشاط سياسة انتقائية وركز على خدمة المؤسسة العامة والخاصة في قطاعي التجارة والصناعة.

وكان البنك سباقا في منح بطاقات الدفع المحلية والدولية، وفي تقديم الخدمات المصرفية الخاصة والشخصية، فعرض خدمات الاستشارة وإدارة الثروات الشخصية وجميع العمليات المتعلقة بهذا الشأن واليوم، في إطار استراتيجية جديدة يسعى إلى التميز بتقديم خدمات التجزئة.

VII . بنك الإسكان للتجارة والتمويل – فرع الجزائر:

وسط تساؤلات حول دور الحكومة الجزائرية وتوجهاتها بعد الزعزعة التي تعرض لها القطاع المصرفي الجزائري من جراء أزمتين واجههما مصرفان جزائريان، باشر مصرف جديد نشاطه في العاصمة الجزائرية بثقة وانطلاقة ملفتة هو بنك الإسكان للتجارة والتمويل – الجزائر.

لا مجال للسؤال عن الدور المرتقب لهذا البنك الجديد، فالسوق الجزائرية تحتاج إلى خدمات مصرفية من مختلف الجوانب، و الإمكانات غير المستغلة كبيرة، والخدمات المتوفرة لا تكفي ولا تلبي احتياجات الزبائن، وبالتالي فالسؤال الأساسي هو: أي مستقبل لبنك الإسكان للتجارة والتمويل؟

لقد بدأ البنك الجديد من النقطة التي انتهى إليها الآخرون، ونعني المصارف العاملة في الجزائر، القديمة منها إذا جاز التعبير وهي البنوك التي تأسست بعد الاستقلال وخدمت الاقتصاد لعقود عدة، إلا أنها باتت تحتاج إلى عملية إصلاح وتأهيل وتحديث، وكذلك البنوك الجديدة التي تأسست في السنوات السابقة وبعد انطلاق عملية الإصلاح المصرفي وإعادة هيكلة الاقتصاد.

فبعد دراسة عميقة للسوق واحتياجاتها، وبعد متابعة لتجربة البنوك المؤسسة حديثا، تأسس بنك الإسكان للتجارة والتمويل، ورفع شعار الخدمات المصرفية المتطورة في إطار رؤية مستقبلية واستمرت عملية التأسيس والتحضير أكثر من سنة قبل الإعلان عن البدء باستقبال الزبائن في أسلوب جديد على الحياة المصرفية الجزائرية.

بلغ رأسمال المصرف به 2400 مليون دينار بمساهمات عربية وجزائرية مشتركة قوامها ما يأتي:

- بنك الإسكان للتجارة والتمويل- الأردن 52%.
- الشركة العربية الليبية للاستثمارات الخارجية القابضة Lafico الجزائر 15% ؛
- الصندوق الكويتي الجزائري للاستثمار 10%؛
- الشركة القابضة للاستثمارات الرأسمالية- البحرين 9%؛
- مستثمرون جزائريون من القطاع الخاص 14%؛

يتضح من تركيبة المساهمين أن البنك يقف على أرض صلبة، قوامها قدرات مالية عالية لدى الشركات المساهمة وخبرات مالية ومصرفية واستثمارية من مستوى عال، الأمر الذي شجع إدارة البنك على الإعلان عن إطلالة جديدة على السوق بدء من المبنى الحديث، واعتماد أسلوب الخدمة الشخصية للزبائن حتى ليشعر الزائر أنه في أحد أفضل المصارف في سويسرا أو غيرها من البلدان ذات الخدمات المصرفية العريقة.

و حسب تصريحات مدير المصرف فإنه لن يتعامل مع الزبائن كمجرد أرقام، ولا مع الموظفين بالأسلوب المعهود، فإرضاء الزبائن سيكون همنا الأوحد ورعاية الموظفين هي سياسة ينتهجها لأنه يعمل بروθ الفريق الواحد والثروة البشرية هي العمود الفقري للمؤسسة ومدخل النمو والتطور. أما أهدافنا فهي توفير خدمات مصرفية حديثة ومبتكرة، تلبي احتياجات الزبائن من الأفراد والمؤسسات، في إطار المتغيرات التي شهدها العمل المصرفي في السنوات السابقة. وسيعتمد الجودة الشاملة لتحقيق أفضل النتائج والارتقاء إلى مرتبة عالية في السوق الجزائرية، وهذا سيعود بالفائدة على المساهمين من خلال المردودية العالية على حقوق الملكية.

على الرغم من اقتران اسم البنك بالقطاΥ السكني، إلا أنه سيمارس جميع العمليات المصرفية ويتعاطى مع مختلف أنواΥ الزبائن من أفراد ومؤسسات. وإلى جانب العمل المصرفي التقليدي، يسعى البنك إلى تقديم قيمة مضافة للسوق الجزائرية من خلال خدمات مبتكرة في مجال الخدمات المصرفية الخاصة (Private Banking)، المقدمة لرجال الأعمال والمستثمرين وكبار العملاء. ويضم الجهاز البشري للبنك، فريقا من الخبراء والوسطاء الماليين الذين يقدمون الاستشارة والنصائح للعملاء لإدارة أموالهم واستثمارها في المكان الصحيح.

وبهدف التماشي مع الاحتياجات في السوق الجزائرية، سيقدم البنك برنامج عدة للتمويل الشخصي بحيث يمنح القروض الشخصية لتمويل شراء المساكن والمواد الاستهلاكية بأنواعها.

1.VII خدمات حديثة:

تم تجهيز البنك بأحدث البرامج والمعدات اللازمة لمكننة العمليات القادرة على مواكبة النمو المتوقع. وهذه البنية من المعلوماتية، تساعد البنك على تقديم الخدمات الحديثة ووسائل الدفع التي تزال حديثة العهد في الجزائر مثل خدمات الصراف الآلي وبطاقات الاعتماد المحلية والدولية، وإضافة إلى الصناديق والخزانات الحديدية المعروضة للتأيجار لإيداΥ المقتنيات الثمينة.

خلاصة الفصل السادس

إن المصارف الجزائرية وهي تقوم بأداء خدماتها المصرفية للمتعاملين معها داخليا وخارجيا يجب أن تكون قوية في خنادقها مستعدة في مؤسساتها حتى تستطيع أن تستفيد من الوضع المصرفي الحالي حيث لا حدود ولا قيود ويشترط في ذلك أن تتوفر لدى قيادات هذه المصارف وبخاصة إدارة تسويق الخدمات والبحوث الكفاءة المهنية بغرض الدخول إلى صميم احتياجات المجتمعات فيما تقدمه المصارف التقليدية وفقا لأساليب المشاركة التكميلية بشكل خاص. وتأسيسا على ما سبق نوصي بالاتي :

1. لمواجهة المنافسة العالمية يتوجب على المصارف أن تعمل على معرفة تفاصيل احتياجات السوق المصرفية وذلك بما لا يتعارض مع الأهداف التي تقوم عليها المصارف وكذلك أيضا لابد من التعرف على طبيعة المنافسة التي تواجهها المصارف.
2. بناء استراتيجيات واضحة للأسواق المحلية والخارجية، إذ أن التوسع لابد وان يستصحب الأهداف الرئيسية والميزات التفاضلية التي تتمتع بها المصارف الجزائرية .
3. تقوية الموارد المالية للمصارف الجزائرية عن طريق زيادة راس المال واندماج البنوك الأصغر والأضعف بينها لتكوين وحدات أكثر فعالية، بغرض تحقيق التخفيض المطلوب في التكاليف والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
4. العمل على تطوير الموارد البشرية بالتأهيل والتدريب وذلك بما يتناسب مع عملية التحديث والتطوير ومع متطلبات التقنية المصرفية الحديثة.
5. ضرورة تطبيق تقنية مصرفية حديثه إلى أقصى الحدود، والعمل على إدخال خدمات ومنتجات حديثة لإيصال هذه الخدمات للعملاء في السوق المحلي.
6. تحسين إجراءات الرقابة المالية ورفع درجة الثقة فيها.
7. تحسين الطاقة المؤسسية ورفع درجة تنافسية نشاطات المصارف الإسلامية وتطوير منتجاتها المالية.
8. التعاون فيما بين المصارف الجزائرية داخليا ومع المصارف الأخرى ذات الأهداف المشتركة خارج الدولة من أجل تقديم خدمات مصرفية دولية متكاملة.

الفصل السابع: المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية

تمهيدالفصل السابع

1- منهجية البحث الميداني الخاصة بتقييم آراء زبائن المصارف لمستوى جودة الخدمات
2- المعالجة الإحصائية وأدوات التحليل الإحصائي
3- تحديد الأثر المحتمل للؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الخلاصة والتوصيات

تمهيد :

استهدفت الدراسة القيام بالتحليل الإحصائي لمعرفة ما يلي

أولا : تحديد الأثر المحتمل لثمانية عوامل رئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، وذلك من وجهة نظر الإداريين المعنيين بقرار تطوير الخدمات المصرفية في تلك المصارف. و قد تم تحديد هذه المؤثرات من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، و عدد من المقابلات قام الباحث بإجرائها مع مجموعة من الإداريين المسؤولين عن اتخاذ قرار التطوير.

ثانيا: تقييم آراء عدد من المستفيدين من المصارف التجارية بولاية غرداية من الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه المصارف. للوقوف على جودة الخدمات المصرفية، باعتبار مفهوم جودة الخدمات المصرفية مرتكز أساسي للقدرة التنافسية للمصارف في ظل هذه الظروف، و لكي يكون بالإمكان معرفة إن كانت هذه الخدمات بحاجة إلى التطوير دون تحديد مستويات هذه الجودة، و التعرف على تقييم الزبائن لجودة هذه الخدمات و سيبقي الاعتقاد قائما من قبل إدارة المصرف بأن يقدم من هذه الخدمات هو جيد و يرضي الزبائن.

و ضمن هذا السياق فإن هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي :

- التعرف على واقع عملية تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية و المؤثرات الرئيسية على هذه العملية؛
- قياس مدى تأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية بالبيئة الداخلية والخارجية للمصرف؛
- التعرف على تقييم زبائن المصارف التجارية في الجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، سواء من ناحية توقعاتهم بخصوص ذلك، أو إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا.
- اختبار صحة مقياس جودة الخدمة الذي تقترحه نظرية الفجوة، و تعرف جودة الخدمة بأنها الفرق بين ما يتوقعه الزبائن بشأنها و بين ما يقدم لهم فعليا.
- تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.
- اختبار مدى تأثير بعض المتغيرات على تقييم الزبائن للخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا.
- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد الإدارة في المصارف التجارية بالجزائر قي قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية، و تحديد أهم العوامل التي يوليها الزبائن أهمية نسبية

عالية خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات و ذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

I. منهجية البحث الميداني الخاصة بتقييم آراء زبائن المصارف لمستوى جودة الخدمات:

1.I مجتمع الدراسة و عينتها:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في زبائن المصارف التجارية العاملة بولاية غرداية البالغ عددهم 15 وكالة للمصارف التجارية المقيمين في منطقة غرداية. و نظرا لأن يكون زبائن المصارف التجارية إما أفرادا أو مؤسسات فإن هذه الدراسة قد اقتصرت على الزبائن من الأفراد فقط.

هذا و تم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على عينات من زبائن مصرفيين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من فروع و مكاتب كافة المصارف التجارية بولاية غرداية. و تلبية لأغراض الدراسة تم توزيع 240 استبيان على هؤلاء الزبائن.

و حتى يمكن تحقيق درجة أعلى من تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها، فقد روعي أن تكون هذه العينة موزعة على مناطق كل ولاية غرداية بما فيها الدوائر والبلديات، بحيث يعكس عدد زبائن المصارف التجارية في كل منطقة الأهمية النسبية لها، و يمنع التكرار و الازدواجية بين الزبائن في المناطق المخلفة.

و بالرغم من قيدي التكلفة و الوقت، فقد سعي الباحث جاهدا بأن يقوم بتوزيع استمارات الاستبيان و جمعها، دون اللجوء إلى استخدام الوسائل الأخرى و قد جمع الباحث بعض المعلومات الضرورية للبحث من خلال الزيارات المتكررة للمصارف.

2.I محددات الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة و قياس توقعات و آراء المستفيدين بالخدمات المصرفية التي تقدمها عدد من المصارف التجارية الجزائرية و لم تمتد إلى السياسات الأخرى.
- اقتصرت الدراسة على أداة من تصميم الباحث.
- تتحدد نتائج الدراسة بطريقة اختيار العينة و مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة و كذلك بمدى صدق تقييم أفراد العينة كما عبروا عنها في مقياس الدراسة.
- اقتصرت هذه الدراسة على المستفيدين من المصارف التجارية العاملة في منطقة غرداية و لم تمتد إلى باقي المناطق.

تشكلت عينة الدراسة من 120 زبونا من 15 وكالة مصرفية تجارية جزائرية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. و قد تم تحديد عدد أفراد العينة من خلال تحليل اختبار عينة عشوائية مكونة من 30 زبون للمصارف التجارية المعنية، و قد وجد إن متوسط الانحراف المعياري لمستوياتهم التعليمية (0.3651) بعد ذلك تم احتساب حجم العينة المطلوبة على أساس مستوى الثقة 90% و خطأ مسموح به 0.05 و كما يأتي:

$$N=(Z^2 * S^2)/ e^2$$

e: الخطأ المسموح به

S: الانحراف المعياري

N: حجم العينة

$$N= [(0.3651)^2 *(1.645)^2]/(0.05)^2$$

= 144 فردا

و قد تم توزيع 240 استمارة على زبائن المصارف التجارية بالتساوي على فروعها في المناطق المختلفة ضمن حدود ولاية غرداية، و استعيد منها 140 استمارة معبأة، وجد منها 120 استمارة كاملة فقط و صالحة للتحليل الإحصائي أي بمعدل 50% من اجمالي الاستمارات المرسلة.

3.I أداة جمع البيانات :

قام الباحث مع المشرف بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، فقد تم قياس متغير جودة الخدمات المصرفي بواسطة المقياس المستخدم في دراسات سابقة استهدفت قياس مفهوم جودة الخدمات المصرفية، و هو مقياس مركب على شكل مفهرس تم تصميمه ليتناسب مع طبيعة و خصائص الخدمة المصرفية و يتلاءم مع تعددية أبعاد مفهوم جودة الخدمة. و يتكون هذا المقياس من عشرين عبارة تمثل أبعاد الجودة ، و تغطي خمسة محددات أساسية للجودة:

1. الاستجابة٪
2. الاعتمادية٪
3. الضمان٪
4. الدليل المادي المحسوس في الخدمة٪
5. التعاطف مع الزبائن و تقدير ظروفهم.

و قد تم استنباط هذه المحددات الخمسة و العبارات العشرون من خلال سلسلة من المقابلات أجراها الباحث مع جماعات تركيز تمثل زبائن لمؤسسات خدمية من بينها مصارف تجارية، و قد أكدت الإجراءات الخاصة بتصميم المقياس الصدق السماتي الخارجي للمقياس ذي عشرين عبارة و تحقيقا لأغراض الدراسة الحالية، فقد تم استخدام هذا المقياس مرتين ، استخدم في المرة الأولى لقياس الجودة الفعلية المدركة من قبل زبائن المصارف التجارية، و هو ما تمت الإشارة إليه (بالأداء الفعلي للخدمة)، و استخدم في المرة الثانية لغرض قياس الجودة المتوقعة من قبل الزبائن، مع تغيير صياغة العبارات لتعبر عما يتوقعونه فجاءة الصياغة مشيرة إلى ما يجب أن يكون، وليس ما هو كائن كما في حالة القياس الأولى.

و قد ارتبطت العبارات العشرون بمقياس ليكرت المكون من 5 نقاط تراوحت بين رقم(1)،

و يعبر على عدم الموافقة المطلقة على كل عبارة، و الرقم(5) و يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم(3) عن حيادية المقياس.

و بهذا تم تطوير المقياس المكون من ثلاث أقسام:

القسم الأول : متغيرات مستقلة و هي معلومات عن زبائن و ذلك على النحو التالي:

- الجنس: و هو على مستويين: ذكر ، أنثى.
- العمر : و هو على ستة مستويات: أقل من 20سنة، من 20-25 سنة، 26-30 سنة، 31-40 سنة، 41-45 سنة، أكثر من 45 سنة.
- المستوى التعليمي: و هو أربعة مستويات: أقل من الثانوية، بكالوريا، جامعي، دراسات عليا.
- الحالة الاجتماعية: و هي على مستوين : أعزب ، متزوللا
- الوظيفة : و هي على مستويين: قطا٪ حكومي ، قطا٪ خاص

أما القسم الثاني و الثالث و الذي يمثل المتغيرات التابعة التي تتعلق بالخدمات التي تقدمها عدد من المصارف التجارية، فقد تم تقسيمها إلى 20 عبارة درجت حسب مقياس ليكرت موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غري موافق بشدة.

4.I فرضيات الدراسة :

استهدفت الدراسة الحالية اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية الأساسية هي :

الفرضية الأولى : تتعلق بتقييم زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا من قبل المصارف التجارية التي يتعاملون معها حاليا، و قد أشرنا لذلك في المراجعة الأدبية لهذا الموضوع بالأداء الفعلي، و ضمن هذا السياق سيتم اختبار الفرضية العمدية التالية:

H_0 : إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا من قبل المصارف التي يتعاملون معها كان سلبيا.

الفرضية الثانية : تتعلق بالجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر بشأن الخدمات المصرفية التي يتعاملون معها حاليا. وقد أشرنا إلى هذا النوع من الجودة ضمن المراجعة الأدبية بالجودة المتوقعة، و ضمن هذا السياق سيتم اختبار الفرضية العمدية التالية:

H_0 : إن مستوى الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر في الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف منخفضة.

الفرضية الثالثة: تتعلق بتقييم بمدى وجود اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا لزبائن المصارف التجارية، و بين مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء الزبائن في تلك الخدمات، و ضمن هذا السياق سيتم اختبار الفرضية العمدية التالية:

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا لزبائن المصارف التجارية، و بين مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء الزبائن في الخدمات المصرفية، وبعبارة أخرى فإن ما سيتم اختباره هو المنطق الذي تعبر عنه المعادلة التالية: مستوى الجودة الفعلية للخدمات- مستوى الجودة المتوقعة = صفرا.

الفرضية الرابعة: تتعلق بمدى وجود اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس القياس المباشر للجودة الفعلية كما يقييمها زبائن المصارف التجارية(الأداء)، و بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس الفجوة، و ضمن هذا السياق سيتم اختبار الفرضية العمدية التالية:

H_0 : لا تختلف نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس مقياس الجودة الفعلية كما يقيمها زبائن المصارف التجارية و بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس الفجوة.

5.I ثبات صدق المقياس:

بهدف التحقق من صدق المقياس و ثباته تم عرض المقياس على عدد من المختصين في مجال التسويق المصرفي و المراجعة العلمية إضافة إلى اختباره من خلال عينة محدودة من زبائن المصارف التجارية.

و قد تأكدت فاعلية المقياس في قياس الأبعاد المتعلقة حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronobach Alpha)، و الذي مستوى قبول أداة القياس بمستوى 60.06% و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى علاقة إثبات و ترابط عالي بين عبارات بين عبارات الاستبيان، فهذه النسبة مقبولة إحصائيا و البالغة 60%.

و هذا يعتبر كافيا للحكم على الدلالة على الجوانب المختلفة لمفهوم جودة الخدمة، و هذا أن القياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة و باستخدام المقياس نفسه.

و لمزيد من الدعم لصدق المقياس المستخدم فقد تم إجراء اختبار Kolmogroroc-smirnov لمعرفة إذا كانت إجابات أفراد العينة على عبارات المقياس موزعة توزيعا طبيعيا و التأكد من مدى ملاءمة البيانات. و يعتبر هذا الاختبار بديلا لاختبار مربع كاي، و قد تم وضع صياغاته الأولى، ثم جاء بعد ذلك " سمير نوف " الذي قام بصياغة القيم الجدولية الحرجة، و قام بتوسيع نطاق الاختبار ليشمل عينتين في آن واحد، و يقوم الاختبار عل مقارنة التوزيع التكراري النسبي التراكمي المشتق من بيانات العينة محل الدراسة مع البيانات النظرية المرتبطة بالمجتمع المحدد الذي صيغت في نطاقه فرضية العدم.

الجدول رقم(24): نتائج اختبار Kolmogroroc-smirnov لمدى كون التوزيع طبيعيا

رقم العبارة	Kolmogroroc-smirnov KS	مستوى المعنوية sig	الانحراف المعياري	التوزيع
1	2.945	0.000	1.16	طبيعي
2	2.324	0.000	1.19	طبيعي
3	2.794	0.000	1.12	طبيعي
4	2.408	0.000	1.18	طبيعي
5	2.232	0.000	1.15	طبيعي
6	2.363	0.000	1.00	طبيعي
7	2.348	0.000	1.12	طبيعي
8	2.007	0.001	1.19	طبيعي
9	1.825	0.003	1.19	طبيعي
10	2.668	0.000	1.34	طبيعي
11	2.496	0.000	1.21	طبيعي
12	2.692	0.000	1.25	طبيعي
13	3.008	0.000	1.13	طبيعي
14	3.430	0.000	1.15	طبيعي
15	2.369	0.000	1.09	طبيعي
16	2.025	0.000	1.11	طبيعي
17	2.970	0.000	1.12	طبيعي
18	2.677	0.000	1.12	طبيعي
19	2.238	0.000	1.17	طبيعي
20	2.578	0.000	1.21	طبيعي

و بالنظر إلى الجدول أعلاه و عند مستوى الدلالة (0.05)، فأنه يتبين أن توزيع الإجابات جميعها كان توزيعا طبيعيا، حيث أن نسب الاحتمالية لكل الإجابات كانت أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

II. المعالجة الإحصائية و أدوات التحليل الإحصائي:

بعد تطبيق أداة الدراسة و جمع البيانات تم معالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج SPSS و ذلك حسب أغراض الدراسة، و اعتمادا على أساليب قياس المتغيرات تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية التي تناسب فرضيات الدراسة و متغيراتها:

1. المتوسطات الحسابية؛
2. الانحرافات المعيارية،
3. تحليل التباين الأحادي
4. اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل ألفا، و بطريقة كرونباخ ألفا و الذي سبق عرضه.
5. استخدام الاختبار الإحصائي الخاص بالتوزيعات الطبيعية كاختبار (t) و اختبار مربع كاي.

فيما يلي عرض النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة بعد إجراء المعالجات الإحصائية:

الجدول رقم(25) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس و العمر المستوى التعليمي

الجنس			العمر			المستوى التعليمي		
الفئة	**التكرار**	**النسبة%**	**الفئة**	**التكرار**	**النسبة%**	**الفئة**	**التكرار**	**النسبة%**
ذكر	108	90	أقل من 20 سنة	3	2.5	أقل من الثانوية	30	25
أنثى	12	10	20-25 سنة	36	30	بكالوريا	27	22.5
			26-30 سنة	18	10	جامعي	57	47.50
			31-40 سنة	36	30	دراسات عليا	3	2.5
			41-45 سنة	15	12.50	بدون اجابة	3	2.5
			أكثر من 45 سنة	12	10			
المجموع	**120**	**100**	**المجموع**	**120**	**100**	**المجموع**	**120**	**100**

يوضح الجدول السابق أن نسبة عالية من أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم 108 بنسبة (90%). أما فيما يتعلق بفئات العمر فكان أكبر عدد من التكرارات في الفئتين التي تقع أعمارهم بين 20-25 سنة و 31-40 سنة حيث بلغت النسبة (30%) من مجموع أفراد العينة. و بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان نصف أفراد العينة جامعيين، أما النصف الاخر فقد توزع بين باقي فئات المستوى التعليمي . و هذا ينسجم مع النسب العالية الأعداد و الكبيرة لخريجي الجامعات في هذه المنطقة.

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب مستوى الحالة العائلية و الوظيفة فيبين الجدول التالي هذا التوزيع.

الجدول رقم (26) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية و الوظيفة

الحالة الاجتماعية			الوظيفة			مجال النشاط		
الفئة	**التكرار**	**النسبة%**	**الفئة**	**التكرار**	**النسبة%**	**الفئة**	**التكرار**	**النسبة%**
أعزب	54	45	حكومي	75	62.50	تجاري	21	46.67
متزوج	66	55	خاص	45	37.5	خدمات	6	13.33
				18	10	زراعي	6	13.33
						أعمال حرة	12	26.67
المجموع	**120**	**100**	**المجموع**	**120**	**100**	**المجموع**	**45**	**100**

يشير الجدول أعلاه إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (55%) هم متزوجون، بينما بلغت نسبة العزاب (54%).

فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب الوظيفة، فقد توصلت الدراسة إلى أن أعلى نسبة كانت لموظفي القطاع الحكومي حيث بلغ عددهم 75 فردا بنسبة (62.50%) أما أصحاب القطاع الخاص فقد بلغت نسبتهم (37.50%).

1.II التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

أجرى الباحث تحليلا وصفيا لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بقياس جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا و المتوقعة. و يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لهذه الإجابات.

الجدول رقم (27): التكرارات لإجابات زبائن المصارف التجارية على مقياس ليكرت

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
1	6	5	18	15	18	15	48	40	30	25
2	3	2.5	39	32.50	21	17.50	33	27.50	24	20
3	6	5	21	17.5	24	20	48	40	21	17.50
4	6	5	36	30	21	17.50	39	32.50	18	15
5	18	15	39	32.50	33	27.50	21	17.50	9	7.5
6	24	20	33	27.50	42	35	21	17.50	0	0
7	15	12.5	15	12.5	42	35	39	32.50	9	7.5
8	15	12.5	33	27.50	39	32.50	18	15	15	12.5
9	21	17.5	27	22.50	36	30	27	22.50	9	7.5
10	24	20	30	25	12	10	42	35	12	10
11	15	12.50	42	35	24	20	27	22.50	12	10
12	15	12.5	45	37.50	21	17.50	24	20	15	12.5
13	12	10	15	12.5	27	22.50	54	45	12	10
14	12	10	18	15	18	15	60	50	11	9.2
15	6	5	21	17.50	33	27.50	42	35	18	15
16	9	7.5	36	30	36	30	27	22.50	12	10
17	18	15	51	42.50	21	17.50	24	20	6	5.0
18	9	7.5	45	37.5	21	17.5	33	27.50	9	7.5
19	9	7.5	39	32.50	30	25	27	22.50	15	12.50
20	3	2.5	33	27.50	15	12.5	39	32.5	30	25

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة فعليا للزبائن

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إن لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة	**3.65**	**1.16**
2	إن المرافق العامة و التسهيلات المتوفرة لدى المصرف ملائمة و جذابة	**3.30**	**1.19**
3	إن موظفي المصرف يعتنون بملابسهم و أناقتهم	**3.48**	**1.12**
4	إن المظهر العام الهياكل المادية للمصرف يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة	**3.23**	**1.18**
5	عندما تعد إدارة المصرف الزبائن بعمل أي شيء في وقت معين فإنها تفي بذلك	**2.70**	**1.15**
6	عندما يكون لدى الزبائن أية مشكلة بنكية أو مالية فإن إدارة المصرف تتعاطف معهم وتدعمهم	**2.50**	**1.00**
7	إن إدارة المصرف الذي أتعامل معه يمكن الاعتماد عليها في تعاملاتي المصرفية	**3.10**	**1.12**
8	يقوم المصرف بتقديم الخدمات في الأوقات التي تعد فيها الزبائن	**2.88**	**1.19**
9	إن إدارة المصرف لا تخبر الزبائن عن الأوقات التي ستؤدي فيه خدماتها المصرفية	**2.80**	**1.19**
10	إن الزبون لا يحصل على خدمات فورية من موظفي المصرف أثناء الاتصال بهم	**2.90**	**1.34**
11	إن موظفي المصرف لا يرغبون دائما في مساعدة الزبون	**2.83**	**1.21**
12	إن موظفي المصرف مشغولون جدا بتلبية طلبات الزبائن فورا	**2.83**	**1.25**
13	إنني أثق بموظفي المصرف الذي أتعامل معه	**3.33**	**1.13**
14	إنني أشعر بالأمان عند تعاملي مع موظفو المصرف	**3.33**	**1.15**
15	يتحلى موظفو المصرف الذي أتعامل معه بالأدب و الأخلاق الحميدة	**3.38**	**1.09**
16	إن إدارة المصرف لا تولي للزبون أي اهتمام فردي	**2.98**	**1.11**
17	إن موظفو المصرف لا يولون الزبون أي اهتمام شخصي	**2.58**	**1.12**
18	إن موظفو المصرف لا يعرفون حاجات الزبائن	**2.90**	**1.12**
19	إن إدارة المصرف لا تضع المصلحة العليا للزبون نصب عينيها	**3.00**	**1.17**
20	إن أوقات عمل المصرف لا تناسب كافة الزبائن	**3.50**	**1.21**

	المجموع	3.06	1.272

يشير الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي (3.65) كان للعبارة رقم 01 و التي تنص إن لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة و بانحراف معياري مقداره (1.16) و في المقابل فإن أقل متوسط حسابي (2.50) كان للعبارة رقم 6، و التي تنص " عندما يكون لدى الزبائن أية مشكلة بنكية أو مالية فإن إدارة المصرف تتعاطف معهم وتدعمهم" و بانحراف معياري (1.00). و تتوزع المتوسطات الحسابية لباقي أفراد العينة على العبارات الأخرى بين هذين المتوسطين.

و هذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يقيمون جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا في توافر التجهيزات التقنية الحديثة لدى البنك. و هذا ينسجم مع الواقع إذ أن الزبائن يفضلون التعامل مع المصارف التي بوسائل تقنية و تكنولوجية حديثة و السرعة في أداء المهام و المعاملات المصرفية.

أما بخصوص أقل متوسط حسابي بهذا يدل على أن نسبة عالية من أفراد العينة يرون ضرورة تعامل البنك معهم ليس في الدعم المالي بل حتى الاستشارة و حل المشاكل التي تواجههم.

2.II اختبار الفرضيات الخاصة بتقييم آراء الزبائن لجودة الخدمات المصرفية:

الفرضية الأولى:

H_0 : إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا من قبل المصارف التي يتعاملون معها كان سلبيا.

و قد تم اختبار الفرضية من خلال إجابات الزبائن على العبارات العشرين التي يتكون منها الفهرس المركب في قياس جودة الخدمات المصرفية، و تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات بالإضافة إلى اختبار t للمقارنات الثنائية، و ذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج في هذا المجال.

تم في البداية استخراج المتوسط الحسابي لدرجا اجابات كافة الزبائن على كل عبارة من العبارات، و ذلك بجمع درجات إجاباتهم على كل عبارة ثم قسمة المجموع على عدد مفردات العينة (120) لنصل إلى عشرين متوسطا حسابيا لاجابات الزبائن التي تمثل لتقييمهم لتلك العبارات و يوضح الجدول السابق هذه المتوسطات.

و لقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة فعليا و المتوقعة من قبل زبائن المصارف التجارية و بالتي اختبار الفرضية الحالية فقد تم استخراال المتوسط الحسابي العام للمتوسطات العشرين، و ذلك بجمع هذه المتوسطات و قسمتها على 20 . و بلغ المتوسط الحسابي العام (**3.06**) و يعبر هذا المتوسط عن مستوى تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المقدمة فعليا من طرف المصارف التجارية.

و بتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذي خمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين درجة الحياد(+3) و درجة الموافقة (+4)، و لما كانت الدرجة (+ 5) فما فوق تعنى أن تقييم زبائن المصارف التجارية للخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا هو تقييم محايد، فإن المتوسط الحسابي يقل عن(-5) و هو ما يعني أن تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المصرفية كان سلبيا(محايد). و بالتالي تقبل الفرضية العدمية.

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لدرجة تقييم جودة الخدمات المتوقعة من طرف الزبائن

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يجب أن يتوفر لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة	**4.75**	**0.49**
2	يجب أن تكون المرافق العامة و التسهيلات المتوفرة لدى المصرف ملائمة و جذابة	**4.85**	**0.36**
3	يجب أن يعتني موظفي المصرف بملابسهم و أناقتهم	**4.68**	**0.52**
4	يجب أن يناسب المظهر العام للمرافق المادية للبنك نوع الخدمات المقدمة	**4.83**	**0.38**
5	يجب أن تلتزم إدارة المصرف بتنفيذ وعودها في الأوقات المحددة	**4.88**	**0.33**
6	يجب على إدارة المصرف أن تتعاطف مع زبائنها و تدعمهم أثناء مشاكلهم المالية و المصرفية	**4.47**	**0.74**
7	يجب على إدارة المصرف أن تولد لدى زبائن المصرف الشعور بامكانية الاعتماد عليها	**4.68**	**0.47**
8	يجب على إدارة المصرف أن تقدم الخدمات المصرفية في مواعيدها	**4.73**	**0.59**
9	ليس من واجب إدارة المصرف إعلام الزبائن بالمواعيد التي ستقدم فيها الخدمات	**2.53**	**1.21**
10	ليس من واجب موظفي المصرف تقديم الخدمة فورا	**2.17**	**1.07**
11	ليس من واجب موظفي المصرف أن يكونوا دائما على استعداد لمساعدة الزبائن عند تقدمهم للمصرف لحل مشكلة ما	**2.28**	**1.31**
12	من الجائز أن ينشغل موظفي المصرف بتلبية طلبات الزبائن فورا	**3.95**	**1.10**
13	يجب على إدارة المصرف أن تولد لدى الزبائن الشعور بالثقة بموظفي المصرف من ناحية الكفاءة، كتم الأسرار ...الخ	**4.75**	**0.74**
14	يجب على إدارة المصرف أن تولد لدى زبائن المصرف الشعور بالأمان في تعاملهم مع الموظفين	**4.78**	**0.48**
15	يجب أن يتحلى موظفو المصرف بالأدب و الأخلاق الحميدة	**4.88**	**0.40**
16	لا يجب توقع قيام إدارة المصرف بإيلاء كل زبون اهتماما فرديا خاصا	**3.47**	**1.29**
17	لا يمكن توقع قيام موظفي المصرف بايلاء الزبائن اهتماما شخصيا	**3.28**	**1.17**
18	من غير المعقول توقع معرفة موظفي المصرف بحاجات الزبائن	**2.95**	**1.36**
19	من غير المعقول توقع وضع إدارة المصرف المصلحة العليا للزبائن نصب عينيها	**2.30**	**1.17**
20	لا يجب توقع أن تكون أوقات عمل المصرف ملائمة لكافة الزبائن	**3.17**	**1.19**

	المجموع	3.919	0.8185

و بالنسبة لنتائج اختبار(t) للمقارنات الثنائية، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة كما يلي:

الجدول رقم (30): الإحصائيات الوصفية و قيمة (t):

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t)	درجات الحرية	مستوى المعنوية
1	**3.65**	**1.16**	**34.558**	**119**	**0.000**
2	**3.30**	**1.19**	**30.316**	**119**	**0.000**
3	**3.48**	**1.12**	**33.914**	**119**	**0.000**
4	**3.23**	**1.18**	**30.009**	**119**	**0.000**
5	**2.70**	**1.15**	**25.734**	**119**	**0.000**
6	**2.50**	**1.00**	**27.272**	**119**	**0.000**
7	**3.10**	**1.12**	**30.369**	**119**	**0.000**
8	**2.88**	**1.19**	**26.418**	**119**	**0.000**
9	**2.80**	**1.19**	**25.723**	**119**	**0.000**
10	**2.90**	**1.34**	**23.645**	**119**	**0.000**
11	**2.83**	**1.21**	**25.642**	**119**	**0.000**
12	**2.83**	**1.25**	**24.798**	**119**	**0.000**
13	**3.33**	**1.13**	**32.194**	**119**	**0.000**
14	**3.33**	**1.15**	**31.824**	**119**	**0.000**
15	**3.38**	**1.09**	**33.830**	**119**	**0.000**
16	**2.98**	**1.11**	**29.329**	**119**	**0.000**
17	**2.58**	**1.12**	**25.181**	**119**	**0.000**
18	**2.90**	**1.12**	**28.409**	**119**	**0.000**
19	**3.00**	**1.17**	**28.166**	**119**	**0.000**
20	**3.50**	**1.21**	**31.707**	**119**	**0.000**
	3.06	**1.272**	**28.952**		

و بمقارنة قيمة (t) المستخرجة من الجدول الإحصائية (28.952) على أساس مستوى دلالة 0.05 و درجة الحرية 119. و حيث أن القيمة (t) المسحوبة لكل العبارات أكبر من القيمة الجدولية (1.645)، فإنه يتعين رفض الفرضية و بالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك.

الفرضية الثانية : H_0 : إن مستوى الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر في الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف منخفضة.

تم اختبار هذه الفرضية أيضا من خلال إجابات زبائن المصارف التجارية على نفس العبارات العشرون التي يتكون منها المقياس المركب السابق لجودة الخدمات الفعلية مع اختلاف الصيغة التي وضعت فيها تلك العبارات، حيث تمت الصياغة في اطار ما يتوقع الزبائن من المصارف أن تقدمه من مستويات جودة(ما يجب أن تكون عليه جودة الخدمات المصرفية). و قد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات ، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجات إجابات كافة الزبائن على كل عبارة من عبارات المقياس، و بالتي اختبار الفرضية الحالية فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للمتوسطات العشرون، و ذلك بجمع هذه المتوسطات و قسمتها على 20 . و بلغ المتوسط الحسابي العام (**3.919**)، و يعبر هذا المتوسط عن مستوى تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المتوقعة من طرف المصارف التجارية.

و بتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذي خمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين درجة الحياد(+3) و درجة الموافقة (+4)، و هو ما يشير إلى ارتفاع مستوى توقعات زبائن المصارف التجارية بخصوص جودة الخدمة التي ينبغي على المصارف التجارية أن تقدمها لزبائنها.

و بالطبع فإن هذا يعني رفض فرضية العدم القائلة أن الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية بشأن الخدمات المصرفية المقدمة لهم(ما يجب أن يكون) منخفضة.

الفرضية الثالثة: H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا لزبائن المصارف التجارية، و بين مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء الزبائن في الخدمات المصرفية.

وقد تم التوصل إلى هذا الاختلاف عن طريق المعادلة التالية: متوسط درجات الجودة الفعلية للخدمات- متوسط درجات الجودة المتوقعة و بالتعبير الرياضي : 3.06-3.919= -0.859

و باستخدام المنطق الذي اقترحته نظرية الفجوة في الفصل الأول، فإن هذا الفرق يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف التجارية العاملة بالجزائر لزبائنها. و طبقا لذلك، فإنه يمكن القول إن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف التجارية منخفض، و هذا يعني رفض فرضية العدم التي تنص أنه لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا لزبائن المصارف التجارية، و بين مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء الزبائن في الخدمات المصرفية.

الفرضية الرابعة: H_0 : لا تختلف نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس مقياس الجودة الفعلية كما يقيمها زبائن المصارف التجارية، و بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس الفجوة.

و قد تم اختبار هذه الفرضية عن طريق مقارنة المتوسطات الحسابية لاجابات الزبائن على العبارات العشرون في كل من حالتي القياس (الجودة الفعلية، و الجودة المتوقعة). وقد بلغ المتوسط العام لإجابات الزبائن عند تقيمهم لمستوى جودة الخدمة الفعلية(3.06) على مقياس النقاط الخمسة. و قد أشارت نتائج تحليل للفرضية الأولى أنه يمثل تقييما سلبيا بعد اختبار الدلالة الإحصائية لهذا المتوسط باستخدام t للمقارنات الثنائية، و هذا ما يتفق مع نتيجة قياس جودة الجودة، و هو ما يشير إلى أن تقييم كان سلبيا على هذا الأساس.

3.II مناقشة نتائج الدراسة:

أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان محايدا و بالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.
2. إن الجودة المتوقعة من زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر في الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف التجارية كانت عالية.
3. إن الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر أعلى من الجودة الفعلية التي تقدم بها الخدمة المصرفية لدى المصارف التجارية العاملة في الجزائر.
4. لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي، و بين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة (الفرق بين الجودة الفعلية و الجودة المتوقعة). فكما تشير النتائج فإن نتائج القياس في الحالتين كانت سلبية، و هو ما يمكن أن يحسم الخلاف بين مؤيدي المدخلين حول مدى كفاءة المقياسين في قياس الجودة، إذ طالما إن الزبون يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على خبراته السابقة مع المصرف و الاتجاهات التي يكون قد كونها عن مستوى الخدمة خلال تلك الخبرات فإن هذه كلها تشكل الكيفية التي يقيم فيها الزبون جودة الخدمة المصرفية ، وكذلك فإن التوقعات التي يكونها الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية تعتمد على تلك الخبرات، و الاتجاهات. و لهذا فإن المقياس الاتجاهي يعتبر مقياسا مناسبا و بسيطا من الناحية التطبيقية و لأغراض قياس جودة الخدمات المصرفية.
5. تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية . و الحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات المصرفية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار التطوير بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة.
6. إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

7. إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة يعتبر أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات الصرفية، و لهذا فإن إدارة المصارف التجارية يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة و تحسينها.

4.II الخلاصة و التوصيات للدراسة:

على ضوء النتائج يوصي الباحث:

1. توسيع المصارف في تقديم كل ما هو حديث في الخدمات المصرفية لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن للمصرف الذي يتعاملون معه.
2. إنشاء جهاز للعلاقات العامة في كل مصرف من المصارف تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للمصرف أمام زبائنه.
3. الاختيار الجيد لمقدمي الخدمات المصرفية و خاصة من الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة و تنمية قدراتهم في مجال تعاملهم مع الجمهور.
4. مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات المصرفية كمتطلب جديد لعصر العولمة.
5. الالتزام بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن.
6. إن على الإدارة في المصارف التجارية العاملة في الجزائر أن تدرك الأبعاد الهامة لنتائج الدراسة خاصة فيما يتعلق بالتقييم السلبي لزبائن المصارف لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة، ونظرا لأن جودة الخدمة تعتبر ميزة نسبية تنافسية للمصرف في السوق المصرفية و مع ازدياد حدة المنافسة في السوق، فإن إدارة المصرف يجب أن تتوقع احتمال تحول بعض قطاعات الزبائن إلى مصارف أخرى منافسة، و يمكنها أن تقدم مستويات أعلى من جودة الخدمات المصرفية تكون كافية لاستقطاب هؤلاء الزبائن.
7. ضرورة القيام بتبني برامج علمية لتطوير جودة ما تقدمه لزبائنها من خدمات مصرفية و على كافة المستويات الزبائن ، بما يضمن تعزيز ادراكات و قناعات هؤلاء لجودة ما يقدم لهم من خدمات مصرفية و يحقق رضاهم عن تلك الخدمات. إن مثل هذه البرامج يجب أن تصمم في ضوء حاجات الزبائن و رغباتهم و الأولويات التي يوليها هؤلاء لأبعاد الجودة.

8. إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تصميم و تخطيط الاستراتيجية التسويقية للخدمات المصرفية، و بالتالي فإن هذا يمكن الإدارة المصرفية من القيام ببحوث للتعرف على رضا الزبائن عما يقدم لهم من خدمات، و الوقوف على جوانب القصور فيها و العمل على التغلب عليها.
9. ضرورة التعبير عن الخدمة المصرفية بصورة صادقة و أن على المصارف التجارية أن تشجع الأنشطة و التعامل مع الزبائن و العاملين و أن تكون الخدمة المصرفية تناسب جميع المستفيدين.
10. تطوير مزيج الخدمات المصرفية.
11. تحديث أنظمة و أساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات المصرفية و تقبل معدلات شكاوي الزبائن.
12. تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن و مساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المالية بطريقة سليمة.
13. تحديث أماكن تأدية الخدمات و قاعات الانتظار بما يجعل الزبائن أكثر جاذبية و بما يعطي للزبون الانطباY بأنه موضوY ترحيب مستمر.

III. تحديد الأثر المحتمل للمؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية:

يتكون مجتمع الدراسة الثانية من جميع المدريين المعنيين بتطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية و البالغ عددهم 140 مديرا، تم اختيارهم من المصارف التجارية الجزائرية كافة.

و قد تم جمع 121 استبيان من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها(140 استبيان) أي ما نسبته 86.43% من مجتمع الدراسة. وقد تم تحليل النتائج على أساس هذا العدد.

1.III التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

و يشمل هذا الإطار المتغيرات التالية:

- المتغيرات التابعة: و هو يتكون من الأبعاد التالية :

أ- ابتكار خدمات جديدة كليا و إضافتها إلى خطوط الخدمة الحالية؛

ب- إعادة تصميم الخدمات المصرفية الحالية لتكون أكثر قبولا و جاذبية من قبل الزبائن؛

ت- تعديل خدمات مصرفية قائمة؛

ث- الجمع بين الطرق الثلاث السابقة.

- المتغيرات المستقلة:

ج- العوامل الداخلية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية هي : و ترتبط هذه العوامل بالمصرف نفسه و بيئته الداخلية ، و هي :

1. جهود البحث و التطوير في المصرف: و هي الجهود التي تبذلها إدارة المصرف فيما يتعلق بمجال البحوث والدراسات المتعلقة بتطوير خدمات مصرفية أو ابتكار خدمات مصرفية جديدة، و محاولة إيجاد طرق جديدة لتمويل العمليات المصرفية الأخرى.
2. إدارة عملية التطوير في المصرف: المواءمة بين حاجات الزبائن و ما يقدمه المصرف من خدمات مصرفية. و هذا يعني أن العملية التسويقية يجب أن تعتمد بشكل قوي على ضرورة استمرارية البحوث و الدراسات للتعرف على الحاجات والرغبات المختلفة بما يزيد من ربحية المصرف و يدعم استقراره.

3. المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف: و يقصد به البيئة التنظيمية و الإدارية للمصرف، و يتضمن ذلك ما يطبقه من أساليب و أنماط إدارية، و هذه الأساليب إنما تعكس الخبرة و المعرفة المتعمقة، و المقدرة على تقديم خدمات مصرفية جديدة و تطوير الخدمات المصرفية الحالية.
4. جهود تحفيز الابتكار داخل المصرف: و يقصد بذلك مدى وجود نظام لتشجيع موظفي المصرف على تقديم اقتراحات و أفكار جديدة يمكن معرفتها من خلال اتصالهم المباشر و غير المباشر بالزبائن، و ذلك بالتعرف على الانطباعات المتولدة لدى الزبون عن الخدمة و مدى ملاءمتها لإشباع حاجاته و رغباته و أوجه القصور التي يمكن تجنبها، و بالتالي تطوير هذه الخدمة بمختلف جوانبها.

ب - العوامل الخارجية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية هي :

1. التغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن؛
2. الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي؛
3. المنافسة بين المصارف و المؤسسات المالية؛
4. مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها

2.III فرضيات الدراسة :

صممت هذه الدراسة لاختبار الفرضيات الأساسية التالية:

الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي و الإداري في المصارف التجارية الجزائرية على عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

Ha: يوجد تأثير للمناخ التنظيمي و الإداري في المصارف التجارية الجزائرية على عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

الفرضية الثانية:

H_0: لا تؤثر الجهود الخاصة بالبحث و التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : تؤثر الجهود الخاصة بالبحث و التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية الثالثة:

H_0: لا تؤثر إدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

Ha : إدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

الفرضية الرابعة:

H_0: لا يوجد تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : يوجد تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية الخامسة:

H_0: لا يوجد تأثير واضح لجهود المصارف و المؤسسات المالية كافة المنافسة على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : يوجد تأثير واضح لجهود المصارف و المؤسسات المالية كافة المنافسة على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية السادسة:

H_0: لا تؤثر الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : تؤثر الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية السابعة:

H_0: لا يوجد تأثير للتغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : يوجد تأثير للتغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية الثامنة:

H_0: لا تتأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية بمستوى التطور التكنولوجي السائد في البلد و خارجها.

Ha : تتأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية بمستوى التطور التكنولوجي السائد في البلد و خارجها.

الفرضية التاسعة:

H_0: لا تفسر البيئة الداخلية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha: تفسر البيئة الداخلية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الفرضية العاشرة:

H_0: لا تفسر البيئة الخارجية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha: تفسر البيئة الخارجية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

3.III اختبار فرضيات الدراسة و تحليلها:

1.3.III ثبات صدق أداة القياس :

بعد الانتهاء من جمع البيانات، قام الباحث بإجراء اختبار الإعتمادية على المقاييس المستخدمة في الاستبيان و ذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ، و قد كان المعامل = 87.22% و تعتبر هذه النسبة كافية لتحقيق شرط الإعتمادية على المقاييس المستخدمة في مثل هذا النوع من الدراسات، حيث أن الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات هو 60 % فأكثر.

2.3.III اختبار فرضيات الدراسة:

يوضح الجدول رقم(31) علاقة المتغيرات المستقلة التسعة التي تم تحديدها في الدراسة بالمتغير التابع (تطوير الخدمات المصرفية).

الجدول رقم (31): الانحدار البسيط للمؤثرات الرئيسية التسعة على تطوير الخدمة المصرفية

المتغيرات المستقلة	R	R^2	T significant	T الجدولية	T المحسوبة
المؤثرات الداخلية:					
1.المناخ التنظيمي و الإداري	0.8558	0.7324	0.05	1.98	18.047
2. جهود البحث و التطوير في المصرف	0.5688	0.3235	0.05	1.98	7.545
3. ادارة عملية التطوير	0.7737	0.5987	0.05	1.98	13.325
4. الجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين	0.3514	0.1235	0.05	1.98	4.095
المؤثرات الخارجية :					
1. المنافسة بين المصارف و المؤسسات المالية	0.7103	0.5046	0.05	1.98	11.011
2. الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي	0.8003	0.6405	0.05	1.98	14.563
3. التغيير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن	0.8238	0.6787	0.05	1.98	15.856
4. مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة و خارجها.	0.8576	0.7355	0.05	1.98	18.194

يحتوى الجدول رقم(31) على قيمة معامل الارتباط R و قيمة معامل التأكيد R^2، إضافة إلى قيمة T المحسوبة و الميل BETA ، و يلخص الجدول نتائج و قيمة T المحسوبة و الميل BETA، كما يلخص نتائج التحليل الذي تم تنفيذه من خلال الحاسوب على برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. و قام الباحث بإجراء التحليل عند مستوى ثقة قدره 95%، و تم قبول أو رفض الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة الثمانية كل منها على حدة و ذلك عن طريق اختبار (T-test) و ذلك بمقارنة قيمة T المحسوبة مع قيمة T الجدولية، بحيث تكون قاعدة القرار انه في حالة كون قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية فإنه يتم رفض الفرضية البديلة، أما اذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية فإنه يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضيات و التحليل:

تم اختبار الفرضيات الثمانية باستخدام تحليل التباين (Anova) و ذلك لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات الثمانية المستقلة وتطوير الخدمات المصرفية، و لتأكيد وجود العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الثمانية المستقلة وتطوير الخدمات المصرفية فيه، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط.

الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي و الإداري في المصارف التجارية الجزائرية على عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

Ha: يوجد تأثير للمناخ التنظيمي و الإداري في المصارف التجارية الجزائرية على عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين و ذلك لقياس العلاقة السببية بيم المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف و تطوير الخدمات المصرفية فيه، و بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 117.415 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.04 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير من قبل المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف على عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة فيه، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير.

و يوضح الجدول رقم(32) نتائج تحليل التباين الخاصة بهذه الفرضية.

الجدول رقم (32):تحليل التباين للمناخ التنظيمي و الإداري في المصارف التجارية الجزائرية على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

المتغير	DF	Sig F المعيارية	F الجدولية	F المحسوبة
المناخ التنظيمي و الإداري بالمصارف التجارية الجزائرية	118/2	0.05	3.07	117.415

و لتأكيد وجود العلاقة التأثيرية بين المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف و تطوير الخدمات المصرفية فيه، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط. و قد أشارت نتائج التحليل إلى النتيجة نفسها، فقد بلغت قيمة T المحسوبة(18.047) ، أما قيمة T الجدولية فقد كانت(1.98) مما أوصلنا إلى قاعدة القرار نفسها (رفض الفرضية العدمية الخاصة بهذه العلاقة) و يوضح الجدول رقم(33) تحليل الانحدار البسيط الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(33): تحليل الانحدار البسيط لتأثير المناخ التنظيمي و الإداري بالمصرف على تطوير الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	R	R^2	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
المناخ التنظيمي و الإداري بالمصرف	0.8557	0.7324	0.05	1.98	18.047	0.8558

الفرضية الثانية:

H_0: لا تؤثر الجهود الخاصة بالبحث و التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : تؤثر الجهود الخاصة بالبحث و التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية.

و بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 19.843 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير من قبل بحوث التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير. و يوضح الجدول رقم (34) نتائج تحليل التباين الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم (34):تحليل التباين لبحوث التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية

المتغير	DF	Sig F المعيارية	F الجدولية	F المحسوبة
بحوث التطوير في المصارف التجارية	118/2	0.05	3.07	19.843

بلغت قيمة T المحسوبة(7.545) ، أما قيمة T الجدولية فقد كانت(1.98) مما أوصلنا إلى قاعدة القرار نفسها (رفض الفرضية العدمية الخاصة بهذه العلاقة) و يوضح الجدول رقم(35) تحليل الانحدار البسيط الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(35): تحليل الانحدار البسيط للجهود الخاصة ببحوث التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	R	R^2	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
جهود البحث و التطوير في المصرف	0.5688	0.3235	0.05	1.98	7.545	0.5688

الفرضية الثالثة:

H_0: لا تؤثر إدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

Ha : إدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 107.121 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير لإدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير. و يوضح الجدول رقم(36) نتائج تحليل التباين الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم (36):تحليل التباين لتأثير ادارة التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية

المتغير	DF	Sig F المعيارية	F الجدولية	F المحسوبة
ادارة عملية التطوير	118/2	0.05	3.07	108.121

بلغت قيمة T المحسوبة(13.325) ، أما قيمة T الجدولية فقد كانت(1.98) مما أوصلنا إلى قاعدة القرار نفسها (رفض الفرضية العدمية الخاصة بهذه العلاقة) و يوضح الجدول رقم(37) تحليل الانحدار البسيط الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(37): تحليل الانحدار البسيط لتأثير عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	R	R^2	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
ادارة عملية التطوير	0.7737	0.5987	0.05	1.98	13.325	0.7737

الفرضية الرابعة:

H_0: لا يوجد تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : يوجد تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على تطوير الخدمات المصرفية.

بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 7.312 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على عملية تطوير الخدمات المصرفية، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير. و يوضح الجدول رقم (38) نتائج تحليل التباين الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم (38):تحليل التباين لتأثير الجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على عملية تطوير الخدمات المصرفية

المتغير	DF	Sig F المعيارية	F الجدولية	F المحسوبة
الجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف	118/2	0.05	3.07	7.312

بلغت قيمة T المحسوبة(4.095) ، أما قيمة T الجدولية فقد كانت(1.98) مما أوصلنا إلى قاعدة القرار نفسها (رفض الفرضية العدمية الخاصة بهذه العلاقة) و يوضح الجدول رقم(39) تحليل الانحدار البسيط الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(39): تحليل الانحدار البسيط للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	R	R²	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
الجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين	0.3514	0.1235	0.05	1.98	4.095	0.3514

الفرضية الخامسة:

H_0: لا يوجد تأثير واضح لجهود المصارف و المؤسسات المالية كافة المنافسة على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : يوجد تأثير واضح لجهود المصارف و المؤسسات المالية كافة المنافسة على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 58.631 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير لجهود المصارف و المؤسسات المالية المنافسة على عملية تطوير الخدمات المصرفية، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير. و يوضح الجدول رقم (40) نتائج تحليل التباين الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم (40):تحليل التباين لتأثير جهود المصارف و المؤسسات المالية المنافسة على عملية تطوير الخدمات المصرفية

المتغير	DF	Sig F المعيارية	F الجدولية	F المحسوبة
جهود المصارف و المؤسسات المالية المنافسة	118/2	0.05	3.07	58.631

بلغت قيمة T المحسوبة(11.011) ، أما قيمة T الجدولية فقد كانت(1.98) مما أوصلنا إلى قاعدة القرار نفسها (رفض الفرضية العدمية الخاصة بهذه العلاقة) و يوضح الجدول رقم(41) تحليل الانحدار البسيط الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(41): تحليل الانحدار البسيط لتأثير جهود المصارف و المؤسسات المالية المنافسة على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	R	R^2	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
جهود المصارف و المؤسسات المالية المنافسة	0.7103	0.5046	0.05	1.98	11.011	0.7103

الفرضية السادسة:

H_0: لا تؤثر الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : تؤثر الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي111.640 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير للأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير. و يوضح الجدول رقم (42) نتائج تحليل التباين الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(42):تحليل التباين لتأثير الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية

المتغير	DF	Sig F المعيارية	F الجدولية	F المحسوبة
الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية	118/2	0.05	3.07	111.640

بلغت قيمة T المحسوبة(11.011) ، أما قيمة T الجدولية فقد كانت(1.98) مما أوصلنا إلى قاعدة القرار نفسها (رفض الفرضية العدمية الخاصة بهذه العلاقة) و يوضح الجدول رقم(43) تحليل الانحدار البسيط الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(43): تحليل الانحدار البسيط للأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية

المتغير المستقل	R	R^2	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي على عملية تطوير الخدمات المصرفية	0.8003	0.6405	0.05	1.98	14.563	0.8003

الفرضية السابعة:

H_0: لا يوجد تأثير للتغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : يوجد تأثير للتغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي116.124 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير للتغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن على عملية تطوير الخدمات المصرفية، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير. و يوضح الجدول رقم(44) نتائج تحليل التباين الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم (44):تحليل التباين لتأثير التغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

المتغير	DF	Sig F المعيارية	F الجدولية	F المحسوبة
حاجات الزبائن المتنوعة	118/2	0.05	3.07	116.124

بلغت قيمة T المحسوبة(15.865) ، أما قيمة T الجدولية فقد كانت(1.98) مما أوصلنا إلى قاعدة القرار نفسها (رفض الفرضية العدمية الخاصة بهذه العلاقة) و يوضح الجدول رقم(45) تحليل الانحدار البسيط الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(45): تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	R	R²	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
التطور في حاجات و رغبات المالية و الائتمانية للزبائن	0.8238	0.6787	0.05	1.98	15.856	0.8238

الفرضية الثامنة:

H_0: لا تتأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية بمستوى التطور التكنولوجي السائد في البلد و خارجها.

Ha : تتأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية بمستوى التطور التكنولوجي السائد في البلد و خارجها.

بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي166.871 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير لمستوى التطور التكنولوجي السائد في البلد و خارجها على عملية تطوير الخدمات المصرفية، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير. و يوضح الجدول رقم (46) نتائج تحليل التباين الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(46): تحليل التباين لتأثير لمستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة و خارجها

المتغير	DF	Sig F المعيارية	F الجدولية	F المحسوبة
مستوى التطور التكنولوجي	118/2	0.05	3.07	166.571

بلغت قيمة T المحسوبة(18.194) ، أما قيمة T الجدولية فقد كانت(1.98) مما أوصلنا إلى قاعدة القرار نفسها (رفض الفرضية العدمية الخاصة بهذه العلاقة) و يوضح الجدول رقم(47) تحليل الانحدار البسيط الخاص بهذه الفرضية.

الجدول رقم(47): تحليل الانحدار البسيط لتأثير مستوى التطور التكنولوجي السائد في البلد و خارجها

المتغير المستقل	R	R^2	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
مستوى التطور التكنولوجي	0.8576	0.7355	0.05	1.98	18.194	0.8546

الفرضية التاسعة:

H_0: لا تفسر البيئة الداخلية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha: تفسر البيئة الداخلية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على تحليل التباين و ذلك لمعرفة مدى درجة اختلاف تطوير الخدمات المصرفية التجارية باختلاف البيئة الداخلية للمصرف، و بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب كما وردت في الجدول رقم(48)، فقد بلغت قيمة F المحسوبة هي113.686 و بمقارنتها مع قيمة F الجدولية على مستوى الثقة 95% ودرجات الحرية نفسها البالغة 118/2 و 3.07، و بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر واضح للبيئة الداخلية للمصرف على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الجدول رقم(48): تحليل الانحدار المتعدد للمؤثرات الداخلية على تطوير الخدمة المصرفية

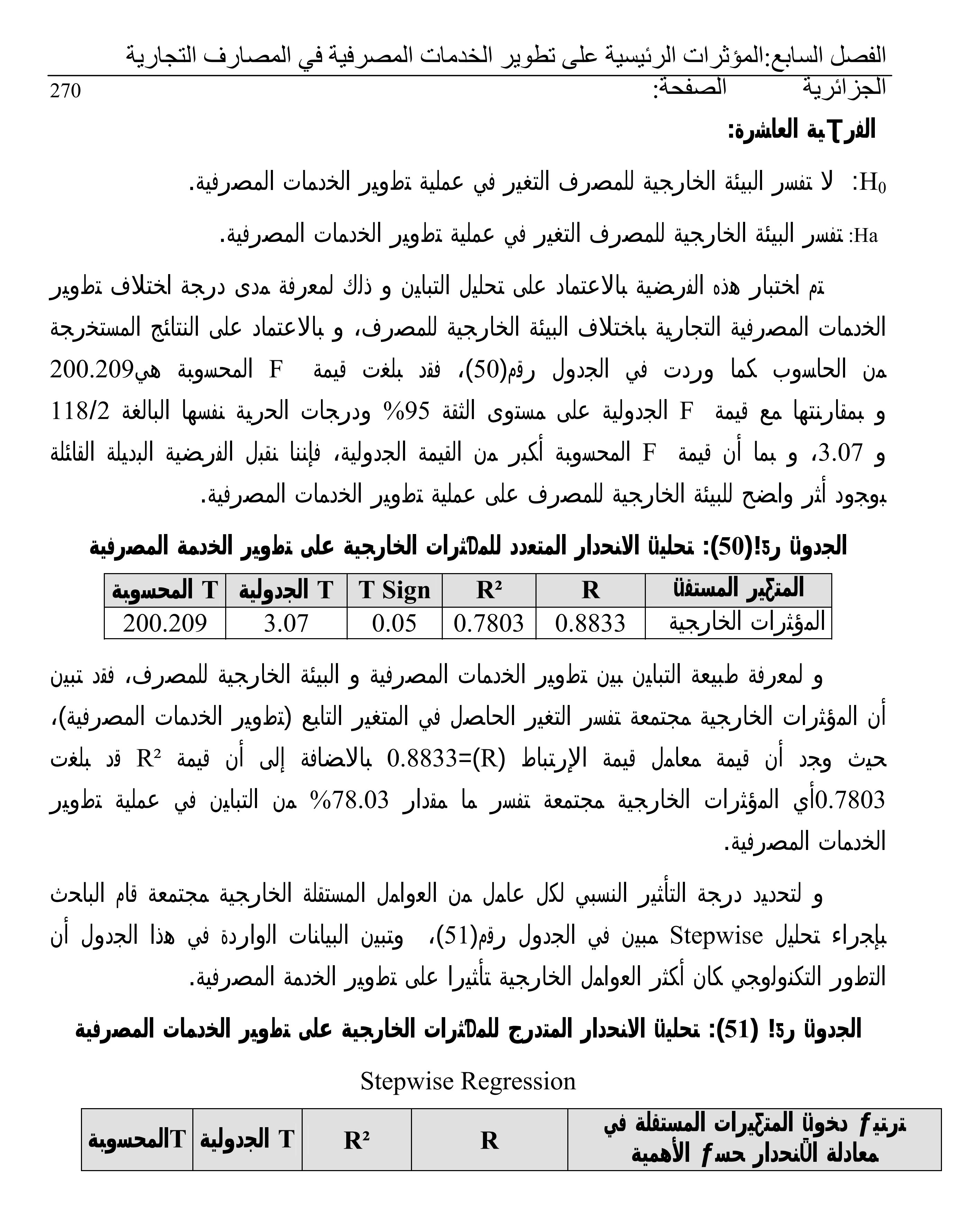
المتغير المستقل	R	R^2	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة
المؤثرات الداخلية الأربعة	0.9116	0.8310	0.05	1.98	113.686

و لمعرفة طبيعة التباين بين تطوير الخدمات المصرفية و البيئة الداخلية للمصرف، فقد تبين أن المؤثرات الداخلية الأربعة مجتمعة و التي تمثل البيئة الداخلية في المصارف التجارية التي تم تحديدها في هذه الدراسة كما وردت في الجدول رقم(31) تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الخدمات المصرفية)، وكذلك فأن معامل قيمة الارتباط (R)= 0.9116 بالإضافة إلى أن قيمة R^2 قد بلغت 0.8310 أي المؤثرات الأربعة مجتمعة تفسر ما مقدار 83.10% من التباين في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

و لتحديد درجة التأثير النسبي لكل عامل من العوامل المستقلة الأربعة (المؤثرات الداخلية) مجتمعة قام الباحث بإجراء تحليل Stepwise مبين في الجدول رقم(49)، وتبين البيانات الواردة في هذا الجدول أن المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف كان أكثر العوامل تأثيرا عل تطوير الخدمات المصرفية.

الجدول رقم(49): تحليل الانحدار المتدرج للمؤثرات الداخلية على تطوير الخدمات المصرفية Stepwise Regression

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار حسب الأهمية	R	R^2	T الجدولية	Tالمحسوبة
1. المناخ التنظيمي و الاداري في المصرف	0.8558	0.7324	1.98	18.04
2. ادارة عملية التطوير	0.8761	0.7676	1.98	9.262
3. جهود التطوير بالمصرف	0.8805	0.7753	1.98	8.512



الفرضية العاشرة:

H_0: لا تفسر البيئة الخارجية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

Ha: تفسر البيئة الخارجية للمصرف التغير في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على تحليل التباين و ذلك لمعرفة مدى درجة اختلاف تطوير الخدمات المصرفية التجارية باختلاف البيئة الخارجية للمصرف، و بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب كما وردت في الجدول رقم(50)، فقد بلغت قيمة F المحسوبة هي200.209 و بمقارنتها مع قيمة F الجدولية على مستوى الثقة 95% ودرجات الحرية نفسها البالغة 118/2 و 3.07، و بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر واضح للبيئة الخارجية للمصرف على عملية تطوير الخدمات المصرفية.

الجدول رقم(50): تحليل الانحدار المتعدد للمؤثرات الخارجية على تطوير الخدمة المصرفية

T المحسوبة	T الجدولية	T Sign	R^2	R	المتغير المستقل
200.209	3.07	0.05	0.7803	0.8833	المؤثرات الخارجية

و لمعرفة طبيعة التباين بين تطوير الخدمات المصرفية و البيئة الخارجية للمصرف، فقد تبين أن المؤثرات الخارجية مجتمعة تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الخدمات المصرفية)، حيث وجد أن قيمة معامل قيمة الإرتباط (R)=0.8833 بالاضافة إلى أن قيمة R^2 قد بلغت 0.7803أي المؤثرات الخارجية مجتمعة تفسر ما مقدار 78.03% من التباين في عملية تطوير الخدمات المصرفية.

و لتحديد درجة التأثير النسبي لكل عامل من العوامل المستقلة الخارجية مجتمعة قام الباحث بإجراء تحليل Stepwise مبين في الجدول رقم(51)، وتبين البيانات الواردة في هذا الجدول أن التطور التكنولوجي كان أكثر العوامل الخارجية تأثيرا على تطوير الخدمة المصرفية.

الجدول رقم (51): تحليل الانحدار المتدرج للمؤثرات الخارجية على تطوير الخدمات المصرفية

Stepwise Regression

Tالمحسوبة	T الجدولية	R^2	R	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار حسب الأهمية

1. مستوى التطور التكنولوجي السائد	0.8576	0.7355	1.98	7.150
2. التطور في الحاجات و الرغبات المالية	0.9015	0.8128	1.98	6.505
3. جهود المصارف و المؤسسات المالية و المصرفية المنافسة	0.9082	0.8250	1.98	2.855

4.III النتائج المتوصل إليها:

توصل الباحث بعد انتهائه من تحليله للبينات التي جمعها من طرف المصارف التجارية إلى الاستنتاجات التالية:

1. كان للمتغيرات المستقلة جميعها تأثير إيجابي و لكن بدرجات متفاوتة على عملية تطوير الخدمات المصرفية و أكثر هذه المتغيرات تأثيرا و علاقة بعملية التطوير هو مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة و خارجها حيث أن قيمة R^2 بلغت 73.55% بينما كان أقلها تأثيرا المتغير المستقل المتعلق بجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين حيث بلغت قيمة R^2 12.35%.
2. تفسر العوامل المستقلة الأربعة مجتمعة و التي تمثل المؤثرات الداخلية، تطوير الخدمات المصرفية بشكل واضح و ملحوظ، حيث أن معامل الارتباط بين هذه العوامل التي تشمل: المناخ التنظيمي و الإداري بالمصرف، و بحوث التطوير بالمصرف، و العملية التسويقية و الجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين، و المتغير التابع (تطوير الخدمات المصرفية) يساوى 0.9113 بالنظر إلى قيمة R^2 و البالغة 0.8310 من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية، و نلاحظ أن العوامل المستقلة الأربعة مجتمعة تفسر ما مقداره 83.10 % من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية ، وهذا يعني أن 16.892% من التباين في تطوير الخدمات المصرفية يعود سببه إلى عوامل مستقلة داخلية أخرى غير تلك التي تم اختباره في هذه الدراسة.
3. تفسر العوامل المستقلة مجتمعة و التي تمثل المؤثرات الخارجية المحددة بهده الدراسة تطوير الخدمات المصرفية بشكل قوي وواضح، حيث أن معامل الارتباط بين تلك العوامل المستقلة و تطوير الخدمات المصرفية= 0.8833، إضافة إلى أن قيمة $R^2= 0.7803$ مما يدل على أن هذه العوامل تفسر ما مقداره 78.03% من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية،

و يتضح ذلك أن 21.96% من التباين في تطوير الخدمات المصرفية يعود سببه إلى عوامل مستقلة خارجية أخرى غير تلك التي تم اختباره في هذه الدراسة.

و من خلال استعرا ضنا لما سبق ذكره في هذا الجزء من الدراسة فانه يمكن استنتاللا بعض الحقائق المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية على النحو التالي:

1. تلعب جهود المصارف و المؤسسات المالية المنافسة دورا قويا و إيجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات المصرفية لدى المصرف التجارية الجزائرية، و هي تشكل دافعا واضحا لتطوير هذه الخدمات.
2. وجد أن لاختلاف التطور في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن و زيادة درجة تعقيدها تأثيرا قويا على عملية تطوير الخدمات المصرفية و بشكل إيجابي.
3. وجد أن الأنظمة و التشريعات الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي تأثيرا قويا على تطوير الخدمات المصرفية و كان تأثيرها ايجابي نسبيا على عملية التطوير.
4. على الرغم من أهمية بحوث التطوير داخل المصارف التجارية الجزائرية، فقد وجد أن هناك اهتماما ضعيفا بهذا الجانب من قبل الإدارات لهذه المصارف، و بالتالي فإن تأثيرها و علاقتها بعملية تطوير الخدمات المصرفية ضعيف و ذو أثر إيجابي.

الخـــــــاتمـة العـــــامة

لقد ركزت الدراسة في شقيها النظري و التطبيقي على آفاق عملية تطوير الخدمات المصرفية كي يرتقي بها إلى مستوى يفضله الزبائن و يرغبون فيه. و حسب هذه الدراسة نرى بأن هناك حتمية تفرض علينا لتبنى مفهوم شامل لتطوير البنوك و المؤسسات المالية، بحيث يستوعب هذا المفهوم تلك المؤسسات بالسوق، أي أن التطوير يجب أن يشمل جميع الفئات القائمة والمستفيدة من هذه العملية، ابتداء من زبائن المؤسسات المالية وأصحاب رأس المال، والعاملين في البنوك، وانتهاء بجميع الأطراف الأخرى المتعاملة مع البنوك.

كما أن تطوير الخدمات المصرفية أصبح ضرورة ملحة، وأن هذه الضرورة تنبع من الظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة القوية المتوقعة خلال السنوات القليلة القادمة، من جانب البنوك والهيئات المالية و المصرفية العالمية، التي ستدخل إلى السوق الجزائرية في ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية التابعة للمنظمة العالمية للتجارة، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى، كالفرص والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع تطلعات الزبائن، حيث صارت جودة الخدمة، وليس ولاء الزبون للبنك، هي معيار الاختيار بين البنوك بالنسبة للزبائن.

لذا يجب القيام بحسابات دقيقة لتكلفة وعائد التطوير مقدماً، حتى تتم عملية التطوير بنجاح، كما نرى بأن التهاون في القيام بعمليات التطوير في البنوك سيؤدي حتما إلى أن تواجه تلك البنوك خلال سنوات معدودة من الآن، مصير شركات النسيج في الجزائر و في الدول النامية ككل والتي أدى إهمالها لعملية التطوير إلى تردي أوضاعها بصورة لا تتناسب مع إمكاناتها وبداياتها.

ومن جهة أخرى، وعلى الرغم من أن بعض البنوك الجزائرية بذلت جهوداً كبيرة للتطوير في الآونة الأخيرة، إلا أنها بعيدة بدرجة كبيرة عن المواصفات المطلوب توافرها فيها، للتعامل مع العالم الخارجي. كما لا يجوز التباطؤ في الالتزام بالعمل على تطبيق المعايير الدولية المطلوب توافرها في المؤسسات المصرفية، لأن الالتزام بتلك المعايير يضعنا في موقف تفاوضي جيد. و أن التطوير يعتمد على عاملين أساسيين: الأول يتمثل في العنصر البشري وهو أساس نجاح أية عمليات تطوير ولهذا يجب بذل جهود كبيرة لتطوير الإطارات البشرية في البنوك الجزائرية، والعمل على توفير مساحات حرية واسعة للتعبير داخل البنوك، لأن أفكاراً كثيرة تساعد على عمليات التطوير، تأتي من العاملين في البنوك أنفسهم وخاصة في المستويات الوظيفية ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

والعامل الثاني في عملية التطوير يتمثل في ضرورة توفير بنية تكنولوجية ملائمة، حيث لا تزال بعض الطرق التقليدية التي كانت تستخدم في التعاملات المصرفية حتى وقت قريب، مسيطرةً على قطاعات واسعة من العاملين في المجال المصرفي، و إن البنية التكنولوجية الأساسية داخل البنوك لا تزال إما غير جاهزة أو غير فعالة فيما عدا استثناءات قليلة، فتطوير البنية التكنولوجية للبنوك لا يعني توفير أجهزة حاسب آلي فقط، إنما يأتي ذلك في إطار استراتيجية متكاملة لتطوير الخدمات والمنتجات المصرفية خاصة أننا لا نزال نفتقر إلى وجود منتجات مصرفية متنوعة تجذب الزبائن والمستثمرين. كما أن فكرة استخدام الأدوات التكنولوجية في تطوير العمل المصرفي لا تقتصر على مجرد السرعة في أداء تلك العمليات، وإنما تمتد لاستخدام تلك التكنولوجيا في تحليل البيانات الخاصة بالزبائن على اختلاف تصنيفاتهم، بما يمكن من رفع مستوى الأداء للبنك وتقديم المزيد من المنتجات والخدمات التي تزيد من قدرته التنافسية.

و يجب كذلك توفير مناخ تشريعي مناسب يساعد على حفز العمل المصرفي وتطويره، وأيضاً يجب تبني أساليب متطورة للقضاء على المشاكل الناجمة عن بطء الفصل في المنازعات المالية والتجارية، ومن أمثلة ذلك ضرورة الاهتمام بوجود عدد من اللجان المؤهلة لفض المنازعات التجارية بما يسهل على البنوك أداء عملها في مناخ سليم يساعد على عملية التطوير.

أما الدراسة الميدانية فقد كانت نتائجها كما يلي:

1. كان للمتغيرات المستقلة جميعها تأثير إيجابي و لكن بدرجات متفاوتة على عملية تطوير الخدمات المصرفية و أكثر هذه المتغيرات تأثيرا و علاقة بعملية التطوير هو مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة و خارجها حيث أن قيمة R^2 بلغت 73.55% بينما كان أقلها تأثيرا المتغير المستقل المتعلق بجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين حيث بلغت قيمة R^2 12.35%.

2. تفسر العوامل المستقلة الأربعة مجتمعة و التي تمثل المؤثرات الداخلية، تطوير الخدمات المصرفية بشكل واضح و ملحوظ، حيث أن معامل الارتباط بين هذه العوامل التي تشمل: المناخ التنظيمي و الإداري بالمصرف، و بحوث التطوير بالمصرف، و العملية التسويقية و الجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين، و المتغير التابع (تطوير الخدمات المصرفية) يساوى 0.9113 بالنظر إلى قيمة R^2 و البالغة 0.8310 من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية، و نلاحظ أن العوامل المستقلة الأربعة مجتمعة تفسر ما مقداره 83.10 % من التباين

الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية ، وهذا يعني أن 16.892% من التباين في تطوير الخدمات المصرفية يعود سببه إلى عوامل مستقلة داخلية أخرى غير تلك التي تم اختباره في هذه الدراسة.

3. تفسر العوامل المستقلة مجتمعة و التي تمثل المؤثرات الخارجية المحددة بهده الدراسة تطوير الخدمات المصرفية بشكل قوي وواضح، حيث أن معامل الارتباط بين تلك العوامل المستقلة و تطوير الخدمات المصرفية= 0.8833، إضافة إلى أن قيمة $R^2 = 0.7803$ مما يدل على أن هذه العوامل تفسر ما مقداره 78.03% من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية، و يتضح ذلك أن 21.96% من التباين في تطوير الخدمات المصرفية يعود سببه إلى عوامل مستقلة خارجية أخرى غير تلك التي تم اختباره في هذه الدراسة.

4. إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان محايدا، و بالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.

5. إن الجودة المتوقعة من زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر في الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف التجارية كانت عالية.

6. إن الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر أعلى من الجودة الفعلية التي تقدم بها الخدمة المصرفية لدى المصارف التجارية العاملة في الجزائر.

7. لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي و بين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة (الفرق بين الجودة الفعلية و الجودة المتوقعة). فكما تشير النتائج فإن نتائج القياس في الحالتين كانت سلبية، و هو ما يمكن أن يحسم الخلاف بين مؤيدي المدخلين حول مدى كفاءة المقياسين في قياس الجودة. إذ طالما إن الزبون يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على خبراته السابقة مع المصرف، و الاتجاهات التي يكون قد كونها عن مستوى الخدمة خلال تلك الخبرات، فإن هذه كلها تشكل الكيفية التي يقيم بها الزبون جودة الخدمة المصرفية، وكذلك فإن توقعات التي يكونها الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية تعتمد على تلك الخبرات و الاتجاهات. و لهذا فإن المقياس الاتجاهي يعتبر مقياسا مناسبا و بسيطا من الناحية التطبيقية و لأغراض قياس جودة الخدمات المصرفية.

8. تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية. و الحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات المصرفية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا عن درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار في العملية التطويرية بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة.

9. إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

10. إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات الصرفية، و لهذا فإن إدارة المصارف التجارية يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة و تحسينها.

الخلاصة و توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج يوصي الباحث بـ:

1. ضرورة انتقال الإدارة في المصارف التجارية الجزائرية على توفير الخدمات المصرفية بشكل مستمر إلى التركيز على زيادة نوعية الخدمات المصرفية.

2. الاتجاه نحو التخصص في الخدمة و بناء نظام مصرفي متكامل في الجزائر.

3. إعادة النظر في بعض التشريعات المصرفية لتتلاءم مع مقتضيات المرحلة القادمة.

4. ضرورة الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي لدى المصارف التجارية الجزائرية و ذلك من خلال اهتمام الإدارة العليا بالتوجه المستقبلي للمصرف و التزامها و دعمها لذلك التخطيط، والعمل على تطوير قاعدة بيانات جيدة، و إنشاء أنظمة رقابية فعالة تشمل أنظمة الحوافز للموظفين.

5. اختيار نظام تقديم الخدمات المصرفية و تنفيذه عبر استراتيجية تسويقية لخدماتها المصرفية، و تحديد الشكل و الأسلوب الملائم للمنطقة الجغرافية و القطاعات السوقية.

6. ضرورة تحقيق استراتيجيات المصارف التسويقية من خلال هياكل تنظيمية مناسبة حيث أن الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية يعتمد كل منهما على الآخر.

7. ضرورة ملاحظة أن تطوير الخدمات المصرفية يكون في نوعية الخدمات و في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، بحيث يتم اشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات غير المشبعة لدى الزبائن.

8. ضرورة اعتبار عملية تحديث أماكن تقديم الخدمات المصرفية و قاعات الانتظار جزءا من عملية تطوير الخدمات المصرفية بحيث تزيد جاذبيتها، مما يحسن من انطباع الزبون عن ذلك المصرف.

9. ضرورة ملاحظة أن تطوير الخدمات المصرفية عملية ضرورية للعمل على استقطاب زبائن جدد و الإبقاء على الزبائن الحاليين حيث أن ذلك ضرورة حتمية لبقاء المصرف و استمراره.

10. توسيع المصارف في تقديم كل ما هو حديث في الخدمات المصرفية، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن للمصرف الذي يتعاملون معه.

11. إنشاء جهاز للعلاقات العامة في كل مصرف من المصارف، تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للمصرف أمام زبائنه.

12. الاختيار الجيد لمقدمي الخدمات المصرفية، و خاصة من الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة و تنمية قدراتهم في مجال تعاملهم مع الجمهور.

13. مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات المصرفية كمتطلب جديد لعصر العولمة.

14. الالتزام بجهود تحسين المستمر على جودة الخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن.

15. إن على الإدارة في المصارف التجارية العاملة في الجزائر أن تدرك الأبعاد الهامة لنتائج الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالتقييم السلبي لزبائن المصارف لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة. ونظرا لأن جودة الخدمة تعتبر ميزة نسبية تنافسية للمصرف في السوق المصرفية، و مع ازدياد حدة المنافسة في السوق، فإن إدارة المصرف يجب أن تتوقع احتمال تحول بعض قطاعات الزبائن إلى مصارف أخرى منافسة، و يمكنها أن تقدم مستويات أعلى من جودة الخدمات المصرفية تكون كافية لاستقطاب هؤلاء الزبائن.

16. ضرورة القيام بتبني برامج علمية لتطوير جودة ما تقدمه لزبائنها من خدمات مصرفية، و على كافة مستويات الزبائن، بما يضمن تعزيز ادراكات و قناعات هؤلاء لجودة ما يقدم لهم من خدمات مصرفية و يحقق رضاهم عن تلك الخدمات. إن مثل هذه البرامج يجب أن تصمم في ضوء حاجات الزبائن و رغباتهم و الأولويات التي يوليها هؤلاء لأبعاد الجودة.

17. إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تصميم و تخطيط الاستراتيجية التسويقية للخدمات المصرفية، و بالتالي فإن هذا يمكن الإدارة المصرفية من القيام ببحوث للتعرف على رضا الزبائن عما يقدم لهم من خدمات، و الوقوف على جوانب القصور فيها و العمل على التغلب عليها.

18. ضرورة التعبير عن الخدمة المصرفية بصورة صادقة، و أن على المصارف التجارية أن تشجع الأنشطة و التعامل مع الزبائن و العاملين، و أن تكون الخدمة المصرفية تناسب جميع المستفيدين.

19. تطوير مزيج الخدمات المصرفية.

20. تحديث أنظمة و أساليب العمل بالبنوك، بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات المصرفية و تقبل معدلات شكاوي الزبائن.

21. تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن و مساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المالية بطريقة سليمة.

22. تحديث أماكن تأدية الخدمات و قاعات الانتظار، بما يجعل الزبائن أكثر جاذبية، و بما يعطي للزبون الانطباع بأنه موضوع ترحيب مستمر.

اتجاهات لبحوث مستقبلية :

لقد استهدفت الدراسة الحالية تطوير الخدمات الصرفية خاصة انطلاقا من مفهوم الجودة الخدمات بصفة عامة، و الخدمات المصرفية على وجه الخصوص، بالإضافة إلى قياس هذه الجودة، إن ما توصلت إليه هذه الدراسة لها في الواقع العملي دلالات هامة بالنسبة لإدارة البنك. و في الوقت نفسه فإن هذه النتائج تثير أسئلة كثيرة لا تزال تبحث عن دليل عملي و تحتاللا إلى مزيد من البحث والدراسة ، فعلى سبيل المثال يجب أن تركز اتجاهات البحث المستقبلية على دراسات مقارنة بين المصارف و المؤسسات المالية المنافسة في مجال تطوير الخدمات المصرفية، و كذلك دراسة قياس تأثير عوامل محددة مثل التطورات التكنولوجية العالمية على عملية تطوير الخدمات المصرفية، وربط ذلك بمعرفة درجة تأثير استخدام التكنولوجيا على تكاليف تقديم الخدمات المصرفية بحيث يتم تقديم و تسويق الخدمات المصرفية المطورة بكفاءة و فاعلية أكثر و بدقة و سرعة أكثر. كما هناك دراسة العلاقة بين تقييم الزبائن لجودة الخدمة المصرفية و بين رضاهم عن تلك الخدمات، فطبيعة العلاقة بين رضا الزبون و جودة الخدمة تبدو مجالا خصبا لمزيد من البحوث التطبيقية، كذلك فإن تأثير جودة الخدمات المصرفية و رضا الزبون عنها على الحصة السوقية للمصرف يعتبر مجالا آخر من المجالات الهامة للبحث. يضاف إلى ذلك قياس الجودة من منظور المؤسسات يعتبر موضوعا يستحق الدراسة والتمحيص.

قائمـــة المراجـــع

المراجع بالعربية :

الكتب:

1. أبوبكر بعيرة، **التسويق و دورها في التنمية**, ليبيا: منشورات قار يونس, 1993.

2. أحمد محمود أحمد، **تسويق الخدمات المصرفية-مدخل نظري تطبيقي،** عمان: دار البركة للنشر و التوزيع،2001.

3. بتر دراكر، **الادارة للمستقبل: التسعينات و وما بعدها،** ترجمة صليب بطرس، القاهرة: الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1994

4. بشير عباس العلاق و حميد الطائي، **تسويق الخدمات : مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي،** عمان: دار العقل، 1999.

5. بيتر دراكر، **الادارة،** ترجمة محمد عبد الكريم، القاهرة: الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1995.

6. حافظ كامل الغندور، **محاور التحديث في المصارف العربية،** لبنان: اتحاد المصارف العربية، 2003.

7. ردينة عثمان يوسف و محمود جاسم الصميدعي، **التسويق المصرفي،** عمان: دار المناهج، 2001.

8. طلعت أسعد عبد الحميد، **الادارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة, القاهرة:** مكتبة الشقري, 1998.

9. عايدة سيد خطاب، **الادارة والتخطيط الاستراتيجي،** القاهرة: دار الفكر العربي 1985.

10. عبده ناجي، **تسويق الخدمات المصرفية،** لبنان: اتحاد المصارف العربية2003.

11. على نحلة، **التجارة الالكترونية و الانترنيت،** لبنان: اتحاد المصارف العربية، 2000.

12. عمر صقر، **العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة،** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.

13. محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي،** القاهرة: إيتراك للنشر و التوزيع، 1999.

14. محمد ابراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة،** عمان: دار وائل، 2003.

15. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية،** عمان: دار المناهج، 1989.

16. محمد محمود مصطفى، **التسويق الاستراتيجي للخدمات،** عمان**:** دار المناهج، 2003.

17. محمود الصميدعي، **استراتيجيات التسويق**, عمان: دار الحامد للنشر, 2000.

18. منصف قرطاس، **دراسة تحليلية حول فرص الاستثمار في البنك المباشرة الانترنيت البنكي،**

19. لبنان**:** اتحاد المصارف العربية، 2000.

20. ناجي ذيب معلا، **استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية**, عمان: معهد الدراسات المصرفية، 1995.

21. ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي**، عمان: معهد الدراسات المصرفية، 1994.

22. ناصر دادي عدون، **الإدارة و التخطيط الاستراتيجي**, الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.

23. نبيل خليل مرسي، **التخطيط الاستراتيجي**، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 1996.

24. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، عمان: دار وائل، 2003.

25. هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات** ، عمان: دار وائل، 2004.

26. يونس عرب، **قانون الكمبيوتر**، لبنان: اتحاد المصارف العربية، الطبعة الأولى، 2001.

المقالات و المجلات و الدوريات:

27. أحمد محمود أحمد و مروان مصطفى الشموط، " تقييم آراء المستفيدين من الخدمات المصرفية المقدمة دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأردنية"، **مجلة كلية المأمون الجامعة**، بغداد: كلية المأمون، العدد الخامس، 1990.

28. بشير عباس العلاق، "جدوى و مجالات تطبيق مفهوم دورة حياة المنتج على قطاع الخدمات"، **مجلة البصائر**، عمان: جامعة البترأ، العدد الثاني، 1999.

29. بشير عباس محمود العلاق و أحمد محمود، "استخدام الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة و رضا المستفيد"، **مجلة الاداري** ، مسقط- سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة،المجلد 24، العدد 88، 2003.

30. جو سروع، " العمل الإلكتروني في المصارف بين الضروريات و المحاذير"**، مجلة اتحد المصارف العربية**، لبنان: اتحاد المصارف العربية، العدد238، المجلد 20، 2000**.**

31. جوزيف طربيه، " الصيرفة الإلكترونية –تطبيق التكنولوجيا للصمود و النجاح في الاقتصاد الجديد"، **مجلة اتحاد المصارف العربية**، لبنان: اتحاد المصارف العربية، العدد 224، المجلد21، 2001.

32. شفيق حداد & محفوظ جودة، " أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة وئهم لها"،، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية للعلوم الآنسانية**، عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد السادس، العدد الثاني، 2003.

33. ضيف الله بن عبد الله النفيعي، " الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية"، **مجلة الاقتصاد والآدارة**، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 17، عدد1، السعودية، 2003.

34. عبد الحميد توفيق محمد، " بحوث التسويق في البنوك التجارية السعودية"، **المجلة العربية للآدارة**، مصر: المنظمة العربة للعلوم الإدارية، العدد الرابع، 1995.

35. علي عبد الرضا الجياشي، " أثر حالة الإبتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي و انعكاساته على الأداء"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية للعلوم الآنسانية**، عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلد 6، العدد الثاني، 2003.

36. علي عبد الرضا علي و عدنان كاظم جواد، " الأهمية المدركة للمعرفة السوقية و أثرها على المنتج"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية للعلوم الآنسانية**، عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الخامس، العدد الأول،2002.

37. فهد الخطيب و محمد عواد، "محددات البحث عن المعلومات"، **مجلة دراسات للعلوم الآدارية**، عمان: الجامعة الأردنية، المجلد 30 عشر،العدد01.

38. محمد ابراهيم عبيدات & سليمان خالد عبيدات، " الواقع التسويقي في المصارف التجارية دراسة استطلاعية عن الأردن"**, مجلة دراسات للعلوم الآدارية**، عمان: الجامعة الأردنية، المجلد 20أ، العدد 2، 1993.

39. محمد حسين علوان، " كيفية قياس مستوى الخدمات المصرفية"، **مجلة الآداري**، مسقط: معهد الإدارة العامة، المجلد 25 عشر،العدد93، 2003.

40. محمد فضل ملحم، " الخدمات المصرفية الخاصة"، **مجلة البنوك في الأردن**، الأردن: اتحاد البنوك الأردنية، العدد السادس المجلد العشرون، أوت 2001.

41. محمد مراياتي، " الركائز الأساسية للأعمال الإلكترونية "، **مجلة المعلوماتي**، سوريا، العدد93، 2000.

42. محمود الروسان**،** " أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية"**، مجلة اربد للبحوث والدراسات**، اربد: جامعة اليرموك، المجلد الثاني، العدد الثاني،1999.

43. محمود الصميدعي **،** " أثر خصائص المنتوج على مدى تقبل المستهلك"**، مجلة الإدارة و الاقتصاد**، بغداد: الجامعة المستنصرية، العدد الثاني عشر،1990.

44. منصور حنورة**،** " السلوك الإبداعي: المفاهيم الأساسية "**، مجلة بحوث و دراسات تربوية،** السعودية**،**عدد 1995،13.

45. ناجي ذيب معلا، " قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن"، **مجلة دراسات للعلوم الإدارية**، عمان: الجامعة الأردنية، المجلد 25، العدد 2، 1998.

46. نادية حبيب أيوب**،** " العوامل المؤثرة على السلوك الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودي"**، مجلة الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، مجلد 40، عدد 1، 2000.

الرسائل و الأطروحات الجامعية:

47. جاد الله هزاع عوض الجريتاوي، " الإبداع في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير غير منشورة، اربد: كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية- جامعة اليرموك،2002.

48. عبد اللطيف بلغرسة، " تكييف البنوك التجارية الجزائرية مع اقتصاد السوق-إستراتيجية التسويق البنكي ", رسالة ماجستير غير منشورة, عنابة: معهد العلوم الاقتصادية, جامعة باجى مختار, 1998.

49. فضل محمد المحمود، " تجزئة السوق المصرفية و أثرها على سياسة تسويق المنتج المصرفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، بغداد: الجامعة المستنصرية، 1998.

المؤتمرات و الندوات العلمية:

50. سمير أبو الفتوح صالح**،** " الأعمال المصرفية الإلكترونية و دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل العولمة **"،** بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع عشر لجامعة المنصورة، كلية التجارة، 2001.

مصادر أخرى:

51. مجلة الاقتصاد و الأعمال، عدد خاص، 1999/11.

52.تقرير بنك الجزائر 2003.

53. جريدة الخبر، العدد 4116، بتاريخ 19 جوان 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

OUVREGES :

54. BADOC , Michel(1998), Marketing management pour les sociétés financières, édition d'organisation, Paris.

55. ZOLLINGER, Monique(1985), Marketing bancaire(vers une banque du troisième type), Dunod, Paris.

56. ZOLLINGER , Monique (1992): Marketing et stratégie bancaire, Dunod, Paris

57. TOURNOIS, Nadine (1989), Le marketing bancaire face à la novelle technologies, Masson , Paris.

58. KOTLER,P., & DUBOIS, B. (1994), Marketing management, 8eme édition, Publi Union.

59. KOTLER, P. & , DUBOIS, B.(1997), Marketing management, 9eme édition, Publi Union.

60. COUSSERGUES, Sylvie(1996), Gestion de la banque, Dunod, Paris.

61. Le GOLVAN,Yves(1985), Marketing bancaire et planification, édition banque, Paris.

ARTICLES & REVUES :

62. Gronroos, S.(1996), Quality V. customer satisfaction **,** Journal of marketing ,Vol 6.

63. Nail, A., and Awamelh, H.K.(1994), Managerial innovation in the civil service in Jordan**,** Journal of Management development, Vol 13, N°9.

64. Parasuraman, Zeithaml(1985), A conceptual Model of service quality and its implication for future research **,** Journal of marketing, Vol 49.

65. Cronin,P.J., and Taylor, S.(1992), Measuring service quality : A re-examination and extension, Journal of marketing, Vol 56.

MEMOIRES & THESES UNIVERSITAIRE :

66. Christophe BENAVENT, Interfaces Organisationnelles et performances des programmes de nouveaux produits : vers une analyse évolutionniste, Thèse pour le doctorat es-sciences de gestion, Université des sciences et techniques Flandres ARTOIS, France, 1991,.

67. L. TALEB & S.R RAHIL : Accueil et qualité de service pour la CNEP, Post graduation spécialiser , ISGP, Alger, 1994.

68. Mohamed BEN MESSOUAD : Marketing le système bancaire algérienne, Post graduation spécialiser , ENSAG, Alger, 1993.

69. Mohamed Amine ElAROUCI : Organisation et rôle de la fonction marketing dans la banque – cas CPA-, Post graduation spécialiser , ENSAG, Alger, 1997.

Séminaires et colloques :

70. Mezaache,M.A(2001), " Problématique de mise à niveau bancaire et reforme financière", Séminaire national sur le théme : Développement & renforcement des capacités de gestion de la BNA, Alger.

71. AMER, YAHIA(2001), " Stratégie de mise a niveau", Séminaire national sur le théme : Développement & renforcement des capacités de gestion de la BNA, Alger.

72. Samal,M.M.(2001), " Modernisation bancaire", Séminaire national sur le théme : Développement & renforcement des capacités de gestion de la BNA, Alger.

Les Sites Internet:

73. www.sciam.com/1999/0699issue/0699raghavan.htlm)"Hypersearching the web", scientific American, June 1999.

الملاحق

Questionnaire aux cadres des banques

Madame, Monsieur

Pour mener à terme notre thèse de Doctorat d'état ayant pour thème « **L'impact des politiques marketing sur l'innovation des produits bancaires «** , nous sollicitons votre collaboration en ayant la volonté de bien vouloir répondre aux questionnaire (l'anonymat est garanti) qui aura pour but la détermination des relations –Banque-Innovation- Client.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

Mr Houari Maaradj
4eme année Doctorat d'état
Université d'ALGER

I. Innovation de produits(concepts, services)

1.1 Entre 1998 et 2004 Votre banque a-t-elle introduit sur le marché des produits nouveaux ou nettement modifiés ? Oui[ ] Non[ ]

Si **Oui**, ces produits ont –ils –été développés par :

- Votre banque ou des agences de votre groupe ( )
- Votre banque ave d'autres banques ou organismes ( )
- D'autres entreprises ou organismes ( )

1.2 Décrire l'innovation la plus importante de votre:

………………………………. ………………………………. ………………………………. ……………..

………

1.3 Pour votre banque ces produits (concepts, services) :

- Sont technologiquement nouveaux ou nettement modifiés **Oui[ ] Non[ ]**
- Intégrant des composants technologiquement nouveaux ou nettement modifiés **Oui[ ] Non[ ]**
- Sont de simples modifications de conditionnement ou de design **Oui[ ] Non[ ]**
- Sont nouveaux, mais ils n'ont pas de contenu technologique(ni nouveau, ni ancien)

  Oui[ ] Non[ ]

2.Innovation de procédés ou méthodes de production

21. Entre 1988 et 2004, votre banque a-t-elle introduit des procédés(ou méthodes) nouveaux ou nettement modifiés, dans le processus de production ou dans les activités auxiliaires (y.c comptabilité, informatique, logistique, ordonnancement des taches …etc) Oui[ ] Non[ ]

22. Description de votre innovation de procédé la plus importante :

………

………

2.3 Ces procédés :

- Sont technologiquement nouveaux ou nettement modifiés (y.c nouvelles combinaisons de technologies existantes) **Oui[ ]** **Non[ ]**
- N'ont pas de nouveau contenu technologique **Oui[ ]** **Non[ ]**
- Sont nouveaux, mais ils n'ont aucun contenu technologique **Oui[ ]** **Non[ ]**

3. Autres formes des changements importants :

3.1 Entre 1998 et 2004, votre banque a-t-elle connu l'un des changements d'ordre organisationnels suivants :

- Abandon totale de certaines fonctions **Oui[ ]** **Non[ ]**
- développement interne d'une fonction externalisée précédemment **Oui[ ]** **Non[ ]**
- Changement d'organigramme **Oui[ ]** **Non[ ]**
- Autre forme :…………………………………….

3.2 Entre 1998 et 2004, votre banque a-t-elle mis en place de nouvelles méthodes de management ou de gestion. **Oui[ ]** **Non[ ]**

3.3 Entre 1998 et 2004, votre banque a-t-elle connu un changement de stratégie. **Oui[ ]** **Non[ ]**

4. Gestion des connaissances

4.1 Pour assurer l'acquisition et/ou le partage des connaissances et de l'information votre banque :

- Dispose –t-elle d'une culture de gestion des connaissances **Oui[ ]** **Non[ ]**
- Dispose –t-elle d'une stratégie formalisée et écrite dans le domaine **Oui[ ]** **Non[ ]**

5.Projet d'innovation en cours ,retardés ou abandonnés entre 1998 et 2004

5.1 Votre banque a-t-elle des projets de produits ou de procédés nouveaux ou modifiés(y.c des activités de R&D) :

- Qui sont encore en cours de développement ou d'introduction sur le marché **[ ]**
- Qui ont pris au retard important **[ ]**
- Qui connaissent d'autres difficultés importantes **[ ]**
- Qui ont été abandonnés en cours de route **[ ]**
- Qui n'ont pas pu démarrer **[ ]**

6. Le Marché de la banque entre 1998 et 2004

6.1 Quel est le marché le plus important pour votre banque :

Particuliers**[ ]** PME-PMI**[ ]** secteur privée**[ ]** étatique**[ ]**

6.2 Votre marché de référence est il :

Non innovant[ ] faiblement innovant[ ] moyennement innovant[ ] fortement innovant [ ]

6.3 Par rapport à votre marché de référence vous considérez comme :

Moins innovant [ ] Dans la moyen [ ] Plus innovant[ ]

SI vous avez répondu NON à chacune des questions 1.1 , 2.1

et à tous les items de 5, Allez à la question 10

7. Recherche et développement en interne (R&D)

7.1 Votre banque a-t-elle été engagée dans les activités de R&D en interne au cours de la periode 1998 et 2004?

- OUI continuellement [ ]
- OUI occasionnellement [ ]
- NON [ ]

8. Effets en 2004 de vos activités d'innovation engagées au cours de la période 1998 et 2004 :

		Forte	**Moyenne**	**Faible**	**Non concerna**
	Elargir la gamme de services				
Impact sur les produits	Conquérir de nouveaux marchés ou accroître les parts de marché				
	Améliorer la qualité des produits et services				
	Améliorer la flexibilité de la production				
Impact sur les procédés de production	Augmenter la capacité de production				
	Réduire les autres dépenses courantes				

9.Les origines de l'innovation au cours de la périodes 1998 et 2004 :

9.1 Pour votre banque , l'innovation est principalement déterminée par:

- La connaissance du marché (relation clientèle, concurrence) [ ]
- L'évolution des connaissances technologiques [ ]
- Le progrès des connaissances autres que technologiques [ ]

9.2 Entre 1998 et 2004 quelles ont été les principales sources d'information pour l'innovation, l'initiation de nouveaux projets, l'innovation ou la mise en œuvre des projets existants ?

		Forte	Moyenne	Faible	Pas utilisée
Source interne	Dans la banque				
	D'autres banques de votre groupe				
Source marche	Clientèle				
	Fournisseurs de matériel et de composants ou logiciels				
	Concurrents				
Source institutionnelles	Université				
	Organismes de recherche (publics ou privés)				
Autres	Conférences professionnelles, meeting , journaux				
	Foires				

9.3 pour ces principales sources d'informations avez vous eu recours à l'INTERNET ? **OUI[ ]** **NON[ ]**

10. Partie A remplir par toutes les banques :

10.1 importance des obstacles à l'innovation rencontrés par votre banque entre 1998 et 2004 :

		Forte	Moyenne	Faible	Pas utilisée
Facteurs économiques	Perception d'un risque trop élevé				
	Coût d'innovation trop élevé				
	Manque des ressources de financement appropriés				
	Rigidité organisationnelle dans la banque				
	Manque de personnel qualifié				
	Manque d'information sur la technologie				
	Manque d'information sur les marchés				
Autre facteurs	Flexibilité insuffisante des règlements ou des normes				
	Manque de réceptivité de la clientèle aux produits nouveaux				

10.2 Votre banque n'a pas eu d'activité d'innovation pour l'une des raisons suivantes :

- Pas de besoin en raison d'innovation antérieure **[ ]**
- Pas de besoin en raison des conditions de marché **[ ]**
- obstacles sévères gênant l'innovation. **[ ]**

استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة **تحية طيبة وبعد،**

يقوم الباحث بإعداد **أطروحة دكتوراه دولة حول جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك التجارية في الجزائر**، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة " x " في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. علما بان إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرا لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

الباحث: هواري معراج – كلية الاقتصاد – قسم إدارة الأعمال
سنة رابعة دكتوراه دولة جامعة الجزائر

القسم الأول : لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

الجنس : ذكر[ ] أنثى [ ]

العمر : أقل من 20 سنة [ ] 20-25 سنة [ ] 26-30 سنة [ ]
31 - 40 سنة [ ] 41-45 سنة [ ] أكثر من 45 سنة [ ]

المستوى التعليمي : أقل من الثانوي [ ] بكالوريا [ ] جامعي [ ] دراسات عليا [ ]

الحالة الاجتماعية : أعزب [ ] متزوج [ ]

الوظيفة : موظف حكومي [ ] قطاع خاص [ ]
في حالة قطاع خاص حدد مجال نشاطك : تجاري[ ] صناعي[ ] خدمات[ ] فلاحي[ ] مهنة حرة[ ]

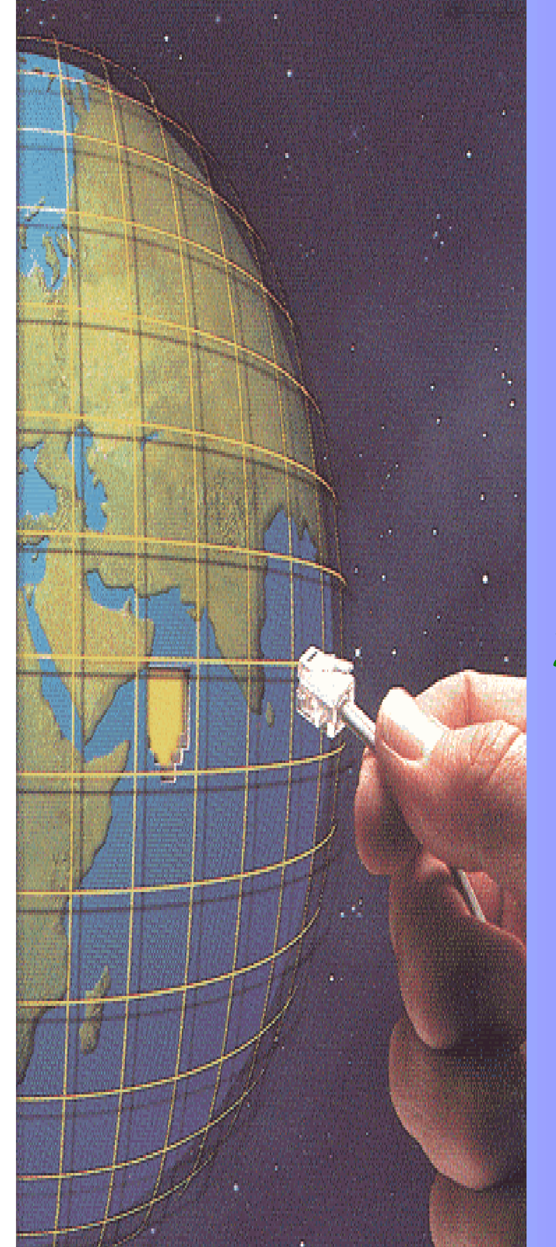
القسم الثاني: الرجاء بيان درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة لكم فعليا من قبل المصرف الذي تتعاملون معه وذلك بوضع إشارة (✓) في واحد من الخانات المدرجة أمام كل عبارة.

الرقم	العبارة	سلم الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إن لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة					
2	إن المرافق العامة و التسهيلات المتوفرة لدى المصرف ملائمة و جذابة					
3	إن موظفي المصرف يعتنون بملابسهم و أناقتهم					
4	إن المظهر العام الهياكل المادية للمصرف يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة					
5	عندما تعد إدارة المصرف الزبائن بعمل أي شيء في وقت معين فإنها تفي بذلك					
6	عندما يكون لدى الزبائن أية مشكلة بنكية أو مالية فإن إدارة المصرف تتعاطف معهم وتدعمهم					
7	إن إدارة المصرف الذي أتعامل معه يمكن الاعتماد عليها في تعاملاتي المصرفية					
8	يقوم المصرف بتقديم الخدمات في الأوقات التي تعد فيها الزبائن					
9	إن إدارة المصرف لا تخبر الزبائن عن الأوقات التي ستؤدي فيه خدماتها المصرفية					
10	إن الزبون لا يحصل على خدمات فورية من موظفي المصرف أثناء الاتصال بهم					
11	إن موظفي المصرف لا يرغبون دائما في مساعدة الزبون					
12	إن موظفي المصرف مشغولون جدا بتلبية طلبات الزبائن فورا					
13	إنني أثق بموظفي المصرف الذي أتعامل معه					
14	إنني أشعر بالأمان عند تعاملي مع موظفو المصرف					
15	يتحلى موظفو المصرف الذي أتعامل معه بالأدب و الأخلاق الحميدة					
16	إن إدارة المصرف لا تولي للزبون أي اهتمام فردي					
17	إن موظفو المصرف لا يولون الزبون أي اهتمام شخصي					
18	إن موظفو المصرف لا يعرفون حاجات الزبائن					
19	إن إدارة المصرف لا تضع المصلحة العليا للزبون نصب عينيها					

20	إن أوقات عمل المصرف لا تناسب كافة الزبائن					

القسم الثاني: الرجاء بيان درجة تقييم جودة الخدمات المتوقعة من طرف البنوك التجارية التي تتعاملون معها وذلك بوضع إشارة (✓) في واحد من الخانات المدرجة أمام كل عبارة(ما تتوقعون من المصرف أن تقدمها من مستويات الجودة).

الرقم	العبارة	سلم الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يجب أن يتوفر لدى المصرف تجهيزات تقنية حديثة					
2	يجب أن تكون المرافق العامة و التسهيلات المتوفرة لدى المصرف ملائمة و جذابة					
3	يجب أن يعتني موظفي المصرف بملابسهم و أناقتهم					
4	يجب أن يناسب المظهر العام للمرافق المادية للبنك نوع الخدمات المقدمة					
5	يجب أن تلتزم إدارة المصرف بتنفيذ وعودها في الأوقات المحددة					
6	يجب على إدارة المصرف أن تتعاطف مع زبائنها و تدعمهم أثناء مشاكلهم المالية و المصرفية					
7	يجب على إدارة المصرف أن تولد لدى زبائن المصرف الشعور بإمكانية الاعتماد عليها					
8	يجب على إدارة المصرف أن تقدم الخدمات المصرفية في مواعيدها					
9	ليس من واجب إدارة المصرف إعلام الزبائن بالمواعيد التي ستقدم فيها الخدمات					
10	ليس من واجب موظفي المصرف تقديم الخدمة فورا					
11	ليس من واجب موظفي المصرف أن يكونوا دائما على استعداد لمساعدة الزبائن عند تقدمهم للمصرف لحل مشكلة ما					
12	من الجائز أن ينشغل موظفي المصرف بتلبية طلبات الزبائن فورا					
13	يجب على إدارة المصرف أن تولد لدى الزبائن الشعور بالثقة بموظفي المصرف من ناحية الكفاءة، كتم الأسرار ...الخ					
14	يجب على إدارة المصرف أن تولد لدى زبائن المصرف الشعور بالأمان في تعاملهم مع الموظفين					
15	يجب أن يتحلى موظفو المصرف بالأدب و الأخلاق الحميدة					
16	لا يجب توقع قيام إدارة المصرف بإيلاء كل زبون اهتماما فرديا خاصا					
17	لا يمكن توقع قيام موظفي المصرف بايلاء الزبائن اهتماما شخصيا					
18	من غير المعقول توقع معرفة موظفي المصرف بحاجات الزبائن					
19	من غير المعقول توقع وضع إدارة المصرف المصلحة العليا للزبائن نصب عينيها					
20	لا يجب توقع أن تكون أوقات عمل المصرف ملائمة لكافة الزبائن					



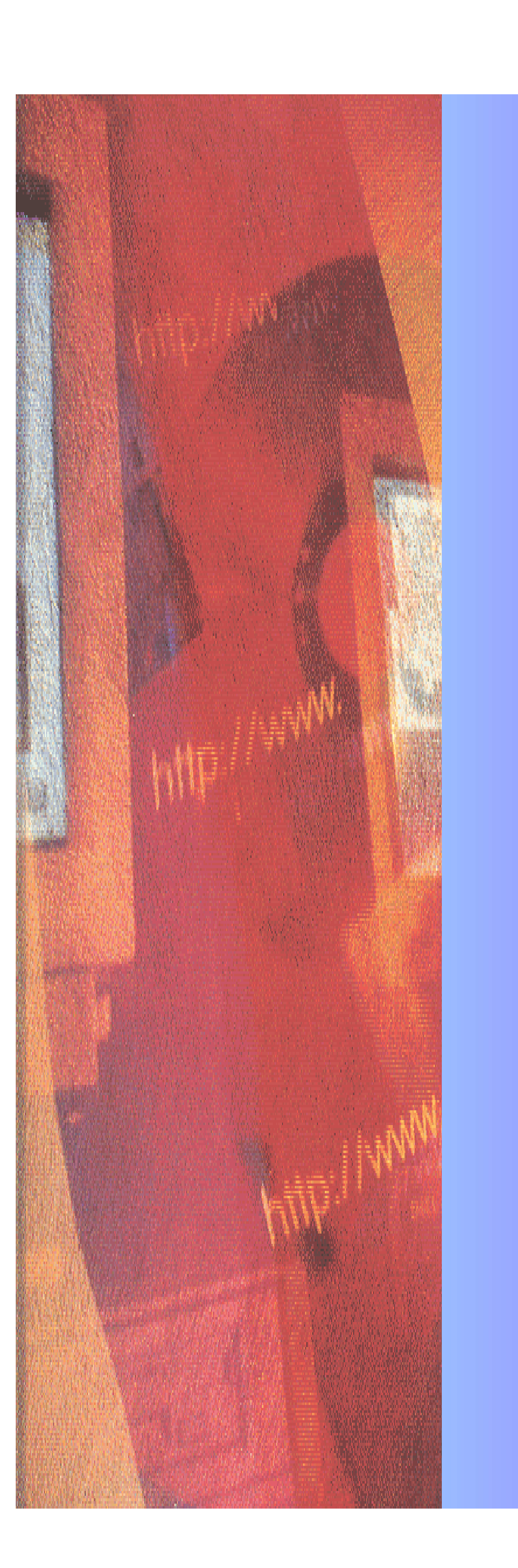
جامعة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

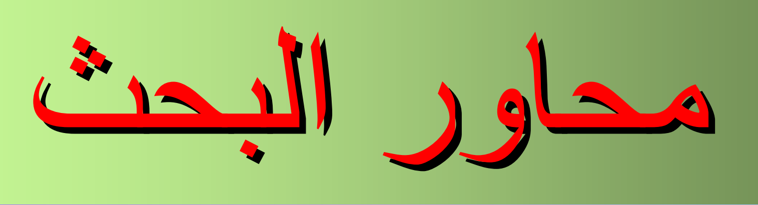
أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علوم التسيير

تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية
- دراسة ميدانية-

اعداد معراج هـــواري

اشراف أستاذ الدكتور ناصر دادي عدون





محاور البحث

- ملخص للبحث.
- مقدمة عامة للبحث.
- الباب الأول (الجزء النظري).
- الباب الثاني (الدراسة الميدانية) .
- النتائج.
- المقترحات و التوصيات.
- خاتمة.

مقدمة البحث

I. إشكالية البحث
II. فرضيات البحث
III. تحديد اطار الموضوع
IV. أهمية البحث
V. أهداف البحث
VI. منهجية البحث
VII. محتويات البحث
VIII. الدراسات السابقة

الإطار العام للدراسة

- تكمن أهمية تطوير الخدمات المصرفية في أن هذا التطوير يعتبر محددا استراتيجيا لبقاء المصرف و استمراره، و قد أصبحن عملية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية و حيوية، بسبب التحرر من الأنظمة و القيود، الذي أدى بدوره إلي زيادة حدة المنافسة، إذ أن قدرة المصرف على تطوير خدماته المصرفية و تحسينها باستمرار من شأنه أن يزيد و يعزز من وضعه التنافسي في السوق.
- تتأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية بعدد من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

- **عوامل داخلية تتعلق بالمصرف نفسه:**

أ. المناخ التنظيمي و الإداري للمصرف؛
ب. جهود البحث و التطوير في المصرف؛
ج. إدارة عملية التطوير في المصرف؛
د. جهود تحفيز الابتكار داخل المصرف.

- **عوامل خارجية ترتبط بالبيئة المحيطة بالمصرف:**

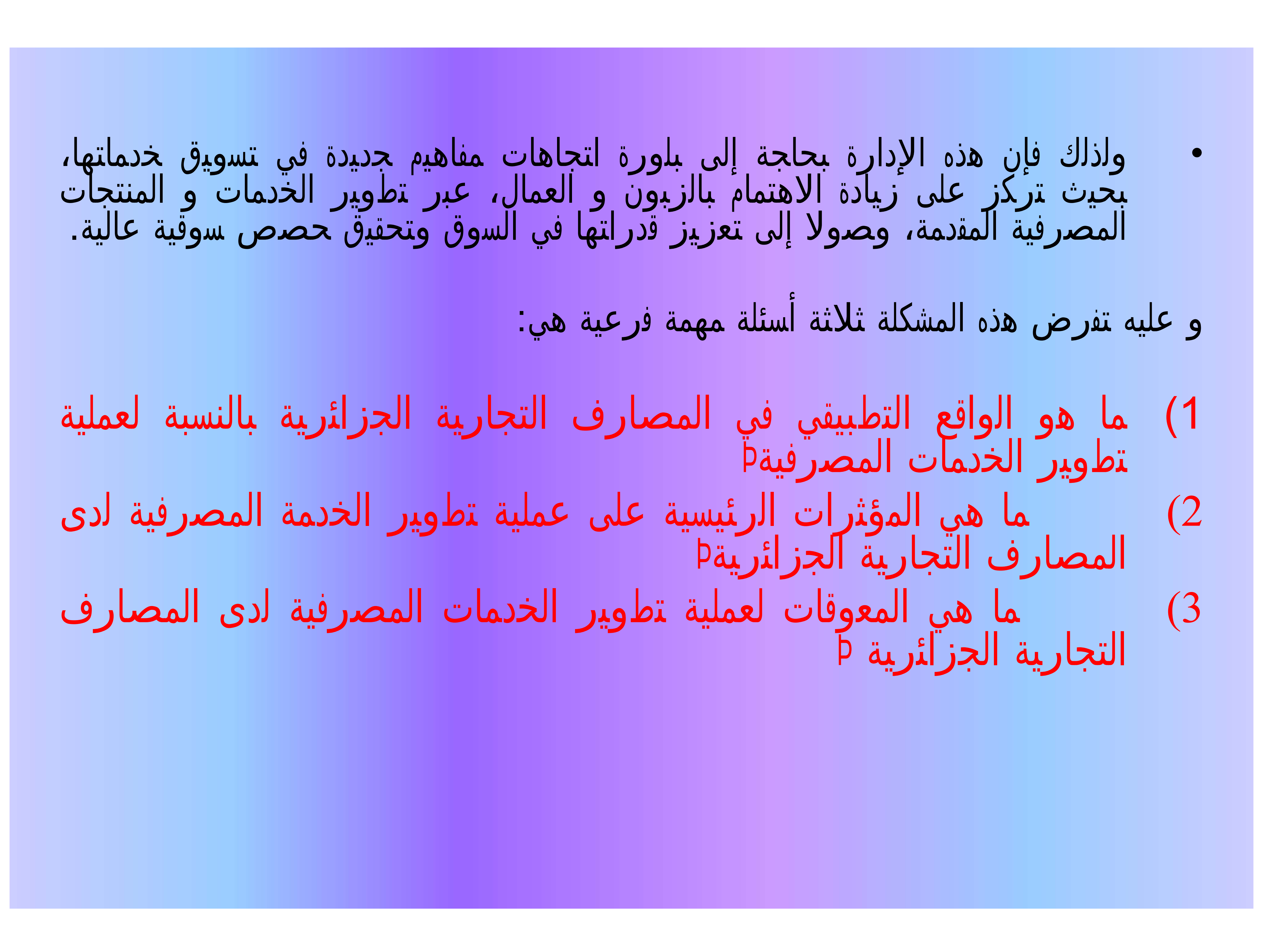
أ. المنافسة بين المصارف و المؤسسات المالية؛
ب. الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي؛
ج. التغيير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن؛
د. مستوى التطور التكنولوجي داخل الدولة و خارجها.

اشكالية الدراسة

ما هو تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية؟

وتزداد أهمية هذه التساؤل، خاصة بعد ظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، و استخدام الآليات في التعامل المصرفي كخدمة الصرف الآلي، الخدمة المنزلية، البنوك الإلكترونية ...الخ، كل هذا أدى إلى زيادة الفرص أمام المصارف لإشباع رغبات و احتياجات مجموعة شتى من الزبائن. و هنا فعلى البنك أن يوازن بين الوسائل و الأدوات التقليدية لاشباع رغبة هؤلاء الزبائن، وبين الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزيد من قدرة البنك علي هذا الإشباع.

و هكذا، فإن الوقت قد حان لان تدرك الإدارة في المصارف التجارية الجزائرية مدى أو مستوى قدرتها التنافسية، و تعزيز أوضاعها في السوق، فيما تقدمه من خدمات محددة، بل و تعمل علي تقديم خدمات متنوعة و محسنة لتدقيق مستويات جودة عالية فيما تقدمه لزبائنها.

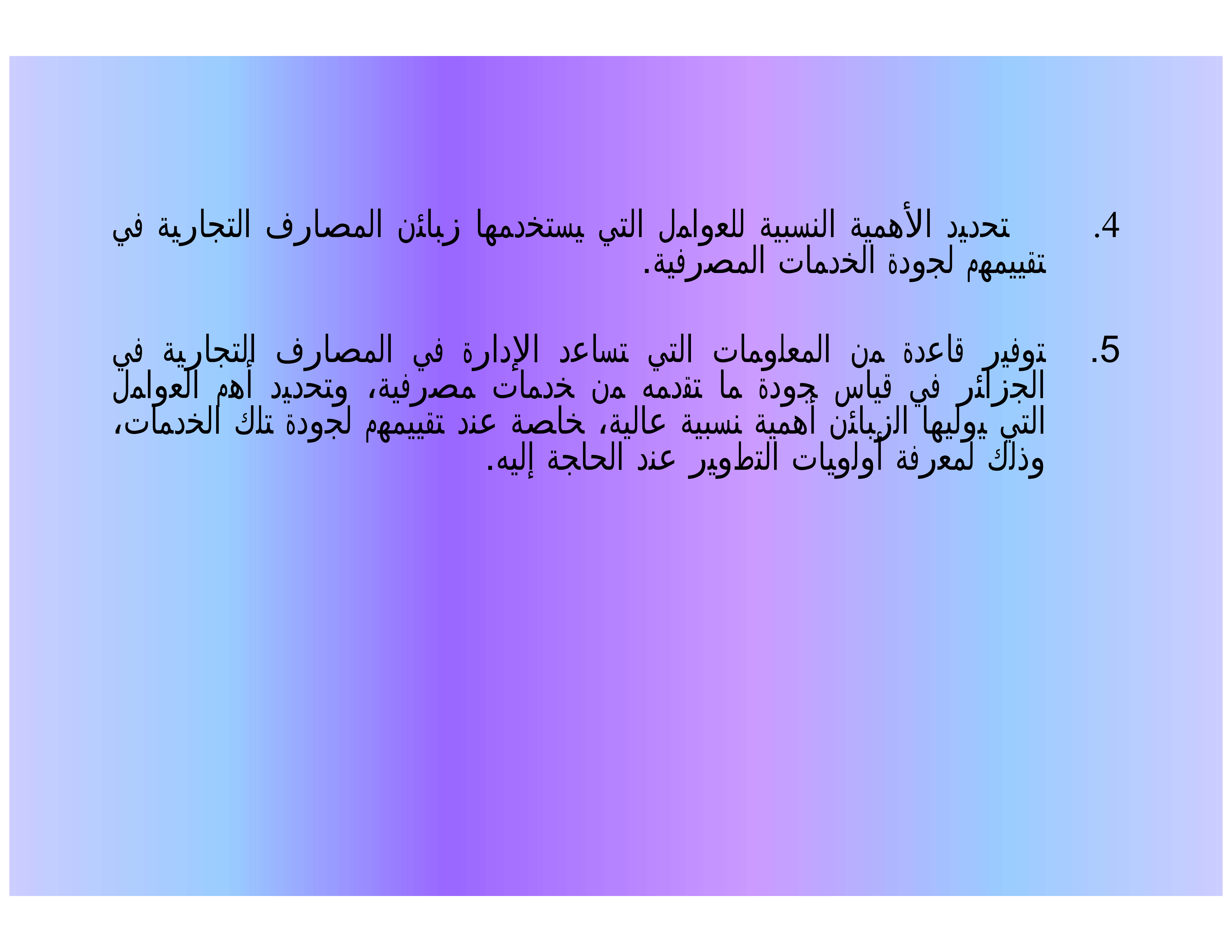

• ولذلك فإن هذه الإدارة بحاجة إلى بلورة اتجاهات مفاهيم جديدة في تسويق خدماتها، بحيث تركز على زيادة الاهتمام بالزبون و العمال، عبر تطوير الخدمات و المنتجات المصرفية المقدمة، وصولا إلى تعزيز قدراتها في السوق وتحقيق حصص سوقية عالية.
و عليه تفرض هذه المشكلة ثلاثة أسئلة مهمة فرعية هي:
1) ما هو الواقع التطبيقي في المصارف التجارية الجزائرية بالنسبة لعملية تطوير الخدمات المصرفيةþ
2) ما هي المؤثرات الرئيسية على عملية تطوير الخدمة المصرفية لدى المصارف التجارية الجزائريةþ
3) ما هي المعوقات لعملية تطوير الخدمات المصرفية لدى المصارف التجارية الجزائرية þ

أهـــــــــداف الـــــــــبحث

1. التأكيد على تبين مفهوم شامل لتطوير المصارف و المؤسسات المالية، بحيث يستوعب هذا المفهوم علاقة تلك الكيانات بالسوق، و تتحدد من خلاله كيفية القيام بتطوير متوازن لا يجء على حساب فئة دون الأخرى.

2. توضيح بأن تطوير الخدمات المصرفية أصبح ضرورة، و إن هذه الضرورة تنبع من الظروف المتغيرة التي شهدها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة المتوقعة خلال السنوات القادمة، من جانب البنوك و المؤسسات المالية العالمية التي ستدخل إلى السوق الجزائرية، في ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية.

3. تبيان أن هناك العديد من محفزات التطوير، كالقرض و التهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات و المعلومات، و ارتفاع تطلعات الزبائن حيث صارت جودة الخدمات، و ليس ولاء الزبائن للبنك هي معيار الاختيار بين البنوك بالنسبة للزبائن .



4. تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.

5. توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد الإدارة في المصارف التجارية في الجزائر في قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية، وتحديد أهم العوامل التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات، وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها بالاعتماد على أسلوبين :

- **الأسلوب النظري:** و ذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و مجلات و دوريات، عربية و أجنبية، متوفرة بالمكتبات و قواعد البيانات، وخدمات الانترنيت ذات العلاقة بمفهوم تطوير الخدمات المصرفية، بهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم و أبعاده المختلفة. و التعرف على أهم الدراسات التي تناولت مفهوم تطوير الخدمات المصرفية.
- **الأسلوب الميداني :** باستخدام المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة، حيث اعتمد الباحث فيها على استبيانين صمما لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، أولا عن مدى إدراك الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، أي التعرف على تقييم زبائن المصارف التجارية في الجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، سواء من ناحية توقعاتهم بخصوص ذلك أو إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا. ثانيا تحديد العوامل التي يحتمل أن تؤثر على عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة، وذلك بتوزيعها على بعض المسؤولين في المصارف التجارية الجزائرية.

1. اختبار صحة مقياس جودة الخدمة الذي تقترحه نظرية الفجوة، و تعرف جودة الخدمة بأنها الفرق بين ما يتوقعه الزبائن بشأنها و بين ما يقدم لهم فعليا.

2. تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.

3. اختبار مدى تأثير بعض المتغيرات على تقييم الزبائن للخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا.

4. توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد الإدارة في المصارف التجارية بالجزائر في قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية، و تحديد أهم العوامل التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات و ذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

5. قياس مدى تأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية بالبيئة الداخلية والخارجية للمصرف.

6. تحديد المعوقات الرئيسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية و اقتراθ الحلول و الوسائل المنتسبة للتغلب عليها.

أداة جمع البيانات

- قام الباحث مع المشرف بتطوير استبيانين كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، ففي الاستبيان الأول فقد تم قياس متغير جودة الخدمات المصرفية بواسطة المقياس المستخدم في دراسات سابقة استهدفت قياس مفهوم جودة الخدمات المصرفية، و هو مقياس مركب على شكل مفهرس تم تصميمه ليتناسب مع طبيعة و خصائص الخدمة المصرفية، و يتلاءم مع تعددية أبعاد مفهوم جودة الخدمة. و يتكون هذا المقياس من عشرون عبارة تمثل أبعاد الجودة ، و تغطي خمسة محددات أساسية للجودة:

1. الاستجابة: وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة الزبائن والرد السريع على استفساراتهم والحساسية اتجاه الزبائن، والسرعة في أداء الخدمة؛

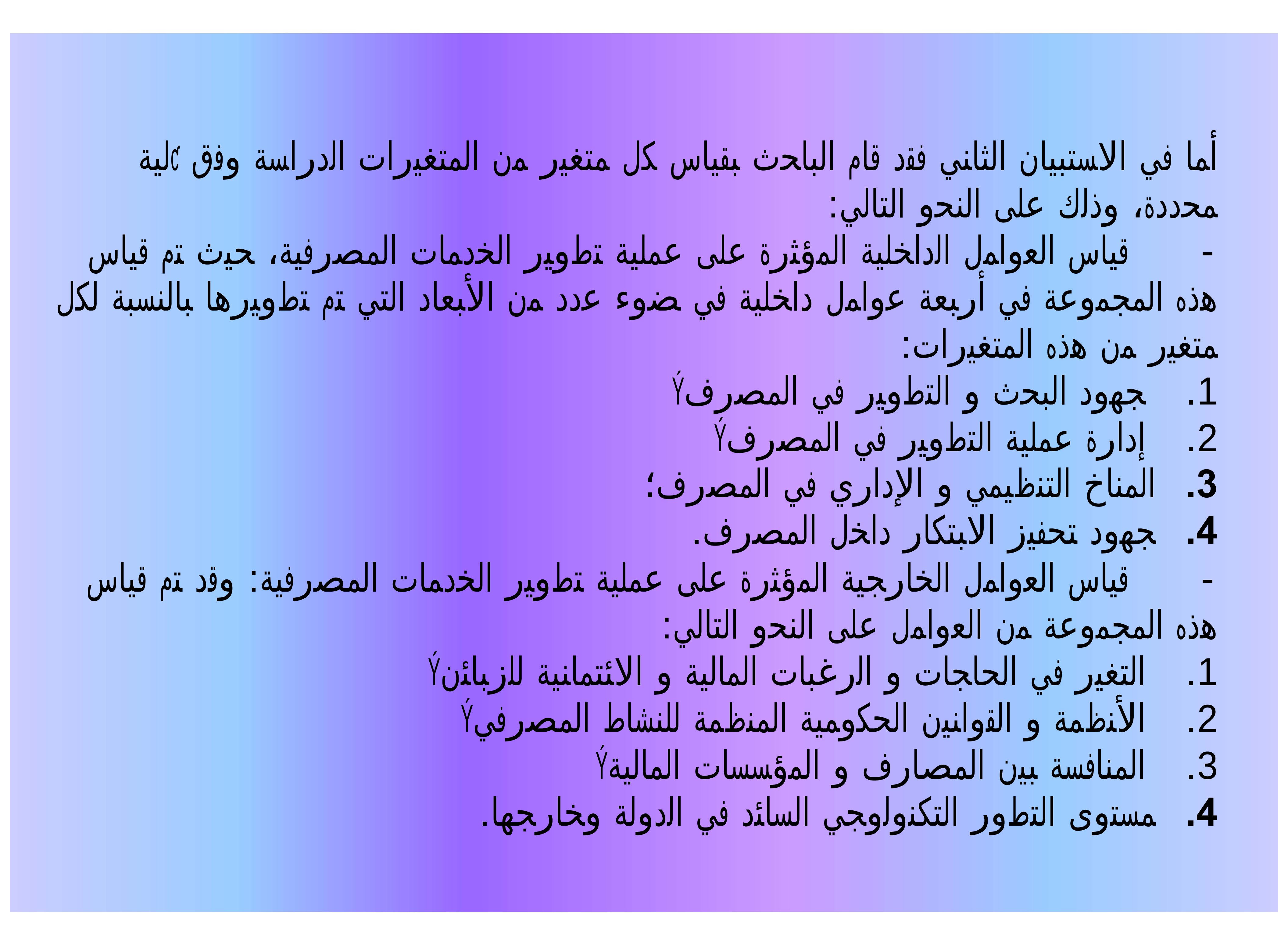
2. الاعتمادية: تشير الإعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والإنجاز، تماما مثلما وعده، وأن على المورد في هذا المجال بالذات؛

1. الضمان: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع مؤسسة الخدمة من المخاطرة مثال ذلك: ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام عميل المصرف باستخدام الصراف الآلي؟

2. الدليل المادي المحسوس في الخدمة: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر التسهيلات المادية التابعة لمورد الخدمة؟

3. التعاطف مع الزبائن و تقدير ظروفهم: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات المستفيد ومواءمة الخدمة في ضوء تلك الخدمة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي بالمستفيد وسهولة التعرف عليه.

و قد تم استنباط هذه المحددات الخمسة و العبارات العشرين من خلال سلسلة من المقابلات أجراءها الباحث مع جماعات تركيز تمثل زبائن لمؤسسات خدمية من بينها مصارف تجارية، و قد أكدت الإجراءات الخاصة بتصميم المقياس الصدق السماتي الخارجي للمقياس ذي عشرين عبارة، و تحقيقا لأغراض الدراسة الحالية، فقد تم استخدام هذا المقياس مرتين ، استخدم في المرة الأولى لقياس الجودة الفعلية المدركة من قبل زبائن المصارف التجارية و هو ما تمت الإشارة إليه (بالأداء الفعلي للخدمة)، و استخدم في المرة الثانية لغرض قياس الجودة المتوقعة من قبل الزبائن، مع تغيير صياغة العبارات لتعبر عما يتوقعونه، فجاءت الصياغة مشيرة إلى ما يجب أن يكون، وليس ما هو كائن كما في حالة القياس الأولى.


أما في الاستبيان الثاني فقد قام الباحث بقياس كل متغير من المتغيرات الدراسة وفق آلية محددة، وذلك على النحو التالي:
- قياس العوامل الداخلية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية، حيث تم قياس هذه المجموعة في أربعة عوامل داخلية في ضوء عدد من الأبعاد التي تم تطويرها بالنسبة لكل متغير من هذه المتغيرات:
1. جهود البحث و التطوير في المصرفÝ
2. إدارة عملية التطوير في المصرفÝ
3. المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف؛
4. جهود تحفيز الابتكار داخل المصرف.
- قياس العوامل الخارجية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية: وقد تم قياس هذه المجموعة من العوامل على النحو التالي:
1. التغير في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائنÝ
2. الأنظمة و القوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفيÝ
3. المنافسة بين المصارف و المؤسسات الماليةÝ
4. مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها.

الدراسات السابقة

1. **دراسة (التميمي والحضرمي، 1997):** العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن، حيث اختار الباحثان (الإدارة العليا، حداثة التعيين للموظف في البنك، التطور الحاصل في الصناعة المصرفية، التغيرات البيئية، ودرجة المنافسة) باعتبارها عوامل مؤثرة في عملية التجديد والابتكار وجاءت النتائج كما يلي:

- إن دعم و تشجيع الإدارة العليا كان من أهم العوامل المؤثرة في عملية التجديد في البنوك التجارية في اليمن؟
- هناك علاقة موجبة بين عملية التجديد وحداثة تعيين الموظف؟
- هناك علاقة موجبة بين عملية التجديد والتطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية ولكنها كانت علاقة ضعيفة.
- هناك علاقة موجبة، ولكنها ضعيفة بين عملية التجديد في بنوك عينة البحث والتغيرات البيئية؟
- هناك علاقة موجبة، ولكنها ضعيفة، بين عملية التجديد و درجة المنافسة وقد جاء القسم الآخر من الدراسة لبيان أهم المعوقات لعملية التجديد والابتكار حيث وجد الباحثان أن أهم المعوقات :

- البطء في انتقال الفكرة من المجال النظري إلى المجال التطبيقيÝ
- عدم وجود إدارة متخصصة تهتم بالبحث و التطويرÝ
- ضعف دعم الإدارة العليا لمجهود التجديد والتطوير والابتكارÝ
- عدم ملاءمة المناخ التنظيمي في البنكÝ
- الانشغال بالأعمال الروتينية وطغيانها على حساب عملية التجديدÝ
- طبيعة الوظائف لا تساعد على تقديم أفكار جديدةÝ
- الخوف من الفشلÝ
- نقص أو عدم وجود ميزانية مخصصة لعملية التجديد.

- **دراسة(ƒيو 2000):** على قطاY البنوك التجارية السعودية حيث هدفت الدراسة إلى:
- تسليط الضوء على أهمية السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين العاملين في البنوك التجارية، ومستوى هذا السلوك الابتكاري لديهم، تم تحديد مدى تأثر السلوك الابتكاري للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل.
- التعرف على مدى الاختلافات الموجودة في السلوك الإبتكاري لدى المديرين باختلاف مستوى التعليم و طول فترة الخبرة لديهم. ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك الإبتكاري لدى المديرين تبعا لتجربتهم و رؤيتهم الخاصة بهم.

مبررات تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمات المصرفية غالبا ما يكون لتحقيق غرضين رئيسن هما:

1- تحديد الانحرافات في أداء النشاط المصرفي عن أهدافه الرئيسية: فمن خلال تحديد هذه الانحرافات يمكن تطوير استراتيجيات مناسبة لتصويبها و العمل على نجنبها مستقبلا. و يتضح ذلك من خلال تطبيق تحليل الخدمة – السوق الذي يتضمن تقييما شاملا للبيئتين الداخلية و الخارجية للعمليات المصرفية، ويتم ذلك عن طريق استخدام التحليل الوضعي و الذي يشمل على تحديد نقاط القوة والضعف له، بالإضافة إلى تحديد الفرص و التحديات التي تمليها البيئة الخارجية للمصرف.

2- تحديد مدى مساهمة كل خدمة مصرفية في تحقيق أهداف المصرف الرئيسة : و المقصود بذلك هو معرفة الأهمية النسبية لكل خدمة من خلال معرفة نسبة انجاز كل خدمة لأهداف المصرف.

مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

تتم عملية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مراحل متعددة تشتمل عادة على الخطوات التالية التي تسمى خطوات تطوير الخدمات المصرفية، تفرض كل منها مجموعة تحديات يجب أن تكون الإدارة التنفيذية مستعدة لها:

- توليد الأفكار حيث يتم البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمة عالية و من مصادر متعددة.

-غربلة الأفكار : أي فرز و تخفيض عدد الأفكار إلى أقل عدد ممكن، ثم تحديد الفكرة المناسبة و المهمة للتطوير.

-تطوير مفهوم الخدمة المصرفية بحيث تتضح أهمية هذه الخدمة المصرفية و مدلولها للزبون.

-اختبار مفهوم الخدمة المصرفية حيث أن قابلية تسويق الخدمة المصرفية الجديدة و احتمال نجاحها بالسوق تعتمد على النتائج التي تصدر عن هذا الاختبار.

-التحليل التجاري : أي تحديد الجدوى التجارية من انتاج هذه الخدمة المصرفية لتحديد مدى ربحيتها.

-التطوير النهائي للخدمة المصرفية : ويتولى ذلك قسم البحوث و التطوير حيث يقوم بتصحيح نموذج حقيقي أو نموذجين للمفهوم الخدمي.

-الاختبار التسويقي : و تعتبر هذه المرحلة التجربة الحقيقية للخدمة المصرفية التي يقف من خلالها المصرف التجاري على الاستجابات و ردود الفعل الأولية للزبائن إزاءها، و الصعوبات والعقبات التي تواجهه على أرض الواقع.

-طرح الخدمة المصرفية الجديدة في السوق على نطاق واسع.

عملية تطوير الخدمات المصرفية

-عملية تطوير الخدمات المصرفية يمكن أن تتم من خلال أربع طرق مختلفة هي:

- اضافة خدمة مصرفية جديدة كليا

-إعادة جمع الخدمات المصرفية القائمة

-تعديل أو توسيع الخدمات المصرفية القائمة حاليا

-التوحيد أو الجمع بين الطرق الثلاثة السالفة الذكر.

و بالطبع فإن هناك بعض الاختلافات فيما يتعلق بخطوات تطوير الخدمة المصرفية من حيث التسميات، و لكن يبقى المضمون نفسه ثابتا، و كذلك تختلف هذه الخطوات باختلاف طبيعة الخدمة المصرفية المراد تطويرها من حيث التكلفة، وطريقة انتاجها و سوقها.

مبررات تطوير الخدمات المصرفية

- تتفاوت هذه المبررات في درجة تأثيرها من مصرف لآخر و قد تكون المبررات التجارية أو غير تجارية. فالمبررات التجارية كثيرة نذكر منها :

- انخفاض حجم مبيعات الخدمات المصرفية و حجم الربح. ما لم يقم المصرف بالتكييف مع البيئة المحيطة به.

-المنافسة من قبل المؤسسات المالية و المصارف الأخرى التي قد تخفض الحصة السوقية للمصرف و تؤدي إلى تخفيض أرباحه.

-الإعتبارات الاستراتيجية التي بأخذها المصرف بعين الإعتبار للتعامل مع السوق، وهذه الإستراتيجيات قد تكون هجومية أو دفاعية، وذلك حسب وضع المصرف المعنى بتنفيذ استراتيجية معينة، وحسب وضع المصرف التنافسي في السوق.

-وجود أسواق جديدة تحقق أرباح جيدة للمصرف.

أما المبررات غير التجارية هي:

-التحرر من الأنـــظمــة و القيود ووجود المنافسة الضخمة ؛

-الإجراءات العالمية المتعلقة بتنظيم رأسمال و البحث عن الدخل المتأتي من الرسوم: حيث إن مثل هذه الإجراءات تفرض على معظم المصارف زيادة رأسمالها أو تخفيض الاكتتاب في الأصول، مثل تخفيض التوسع في حجم الإقراض للزبائن. و هذه المعايير الجديدة شجعت المصارف على مستوى عالمي لتطوير خدمات مصرفية جديدة تولد دخلا إضافيا للمصرف؛

-هدف الإدارة: أن يصبح مصرف له أقسام مالية متنوعة؛

-من أهم مبررات تطوير الخدمات المصرفية هو توزيع المخاطرة المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية، و يكون من خلال تنويع خطوط هذه الخدمات. و يمكن لتطوير الخدمة المصرفية أن يخفض من احتمال تعرض المصرف للمخاطرة؛

-تأثير حجم المصرف : يؤثر عدد الخطوط الرئيسة على الخدمات المصرفية على نمو تطوير الخدمات المصرفية، حيث إن ذلك يحدد نوع و مجموعة الخدمات التي سوف تقدم للزبائن(كلما زاد حجم المصرف تطلب الأمر اضافة المزيد من الخدمات المصرفية)

المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية

استهدفت الدراسة الميدانية القيام بالتحليل الإحصائي لمعرفة ما يلي:

أولا : تحديد الأثر المحتمل لثمانية عوامل رئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، وذلك من وجهة نظر الإداريين المعنيين بقرار تطوير الخدمات المصرفية في تلك المصارف. و قد تم تحديد هذه المؤثرات من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، و عدد من المقابلات قام الباحث بإجرائها مع مجموعة من الإداريين المسؤولين عن اتخاذ قرار التطوير.

ثانيا: تقييم آراء عدد من المستفيدين من المصارف التجارية بولاية غرداية من الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه المصارف. للوقوف على جودة الخدمات المصرفية، باعتبار مفهوم جودة الخدمات المصرفية مرتكز أساسي للقدرة التنافسية للمصارف في ظل هذه الظروف، و لكي يكون بالإمكان معرفة إن كانت هذه الخدمات بحاجة إلى التطوير دون تحديد مستويات هذه الجودة، و التعرف على تقييم الزبائن لجودة هذه الخدمات و سيبقى الاعتقاد قائما من قبل إدارة المصرف بأن يقدم من هذه الخدمات هو جيد و يرضي الزبائن.

الاســـــــــتبيان الموجه للزبائن:

ثبات صدق المقياس :

تأكدت فاعلية المقياس في قياس الأبعاد المتعلقة حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronobach Alpha)، و الذي مستوى قبول أداة القياس بمستوى 60.06% و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى علاقة إثبات و ترابط عالي بين عبارات بين عبارات الاستبيان، فهذه النسبة مقبولة إحصائيا و البالغة 60%.

و هذا يعتبر كافيا للحكم على الدلالة على الجوانب المختلفة لمفهوم جودة الخدمة، و هذا أن القياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة و باستخدام المقياس نفسه .

و لمزيد من الدعم لصدق المقياس المستخدم فقد تم إجراء اختبار Kolmogroroc-smirnov لمعرفة إذا كانت إجابات أفراد العينة على عبارات المقياس موزعة توزيعا طبيعيا و التأكد من مدى ملاءمة البيانات. و يعتبر هذا الاختبار بديلا لاختبار مربع كاي:

رقم العبارة	Kolmogroroc-smirnov KS	مستوى المعنوية Sig	الانحراف المعياري	التوزيع
1	2.945	0.000	1.16	طبيعي
2	2.324	0.000	1.19	طبيعي
3	2.794	0.000	1.12	طبيعي
4	2.408	0.000	1.18	طبيعي
5	2.232	0.000	1.15	طبيعي
6	2.363	0.000	1.00	طبيعي
7	2.348	0.000	1.12	طبيعي
8	2.007	0.000	1.19	طبيعي
9	1.825	0.000	1.19	طبيعي
10	2.668	0.000	1.34	طبيعي
11	2.496	0.000	1.21	طبيعي

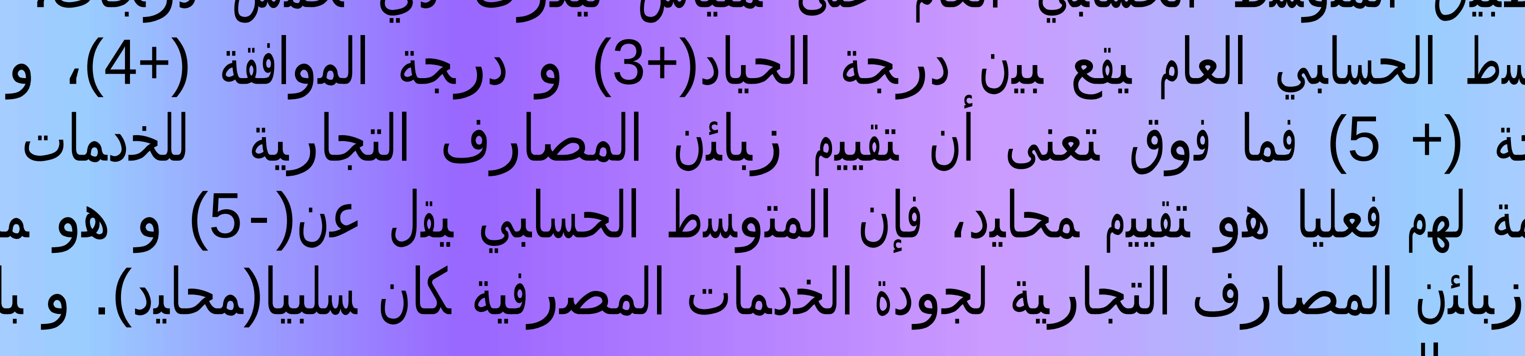
طبيعي	1.25	0.000	2.692	12
طبيعي	1.13	0.000	3.008	13
طبيعي	1.15	0.000	3.430	14
طبيعي	1.09	0.000	2.369	15
طبيعي	1.11	0.000	2.025	16
طبيعي	1.12	0.000	2.970	17
طبيعي	1.12	0.000	2.677	18
طبيعي	1.17	0.000	2.238	19
طبيعي	1.21	0.000	2.578	20

الفرضية الأولى:

H_0 : إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا من قبل المصارف التي يتعاملون معها كان سلبيا.

تم في البداية استخراج المتوسط الحسابي لدرجات اجابات كافة الزبائن على كل عبارة من العبارات، و ذلك بجمع درجات إجاباتهم على كل عبارة ثم قسمة المجموع على عدد مفردات العينة (120) لنصل إلى عشرين متوسطا حسابيا لاجابات الزبائن التي تمثل لتقييمهم لتلك العبارات

و لقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة فعليا و المتوقعة من قبل زبائن المصارف التجارية و بالتي اختبار الفرضية الحالية فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للمتوسطات العشرين، و ذلك بجمع هذه المتوسطات و قسمتها على 20 . و بلغ المتوسط الحسابي العام (**3.06**) و يعبر هذا المتوسط عن مستوى تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المقدمة فعليا من طرف المصارف التجارية.

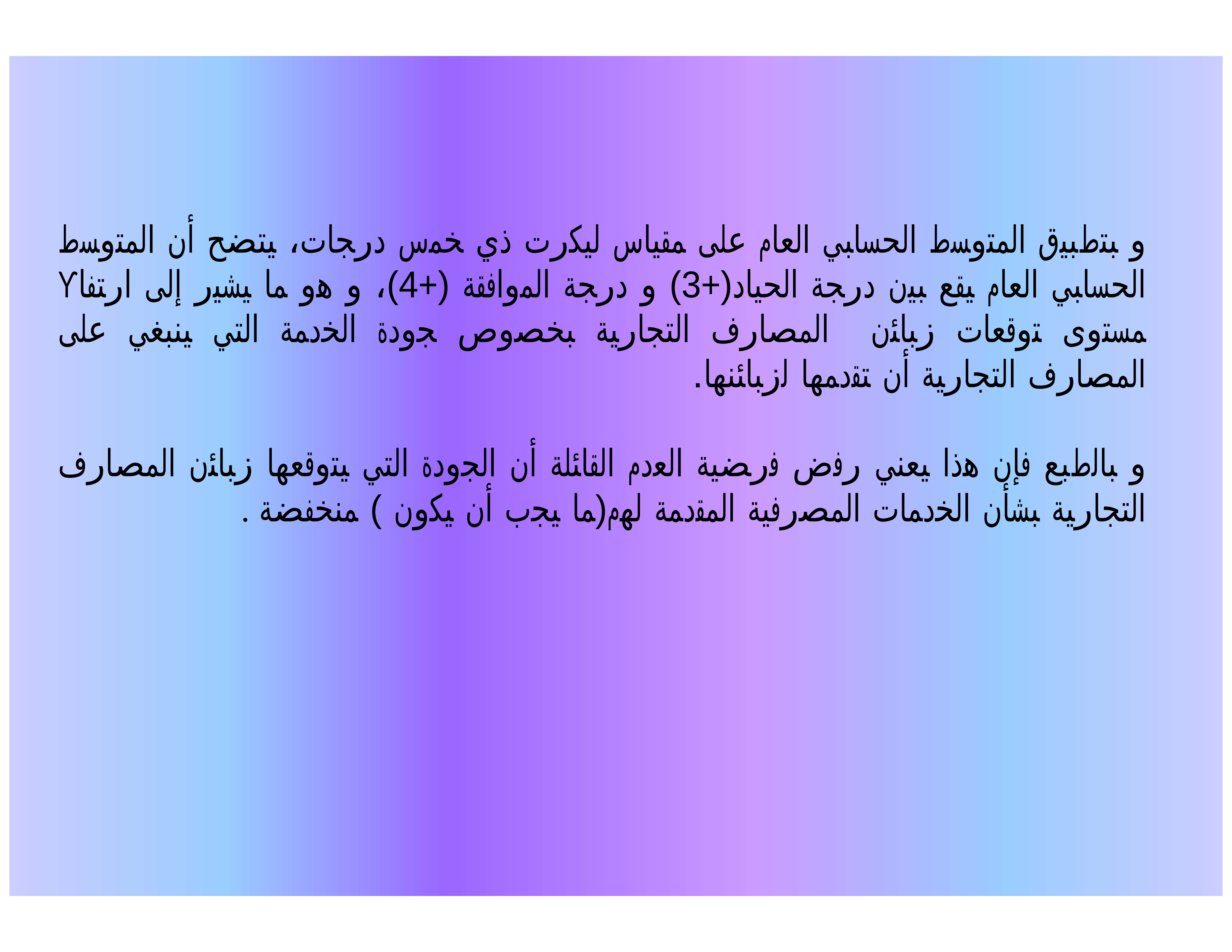


و بتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذي خمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين درجة الحياد(3+) و درجة الموافقة (4+)، و لما كانت الدرجة (+ 5) فما فوق تعنى أن تقييم زبائن المصارف التجارية للخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا هو تقييم محايد، فإن المتوسط الحسابي يقل عن(-5) و هو ما يعني أن تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المصرفية كان سلبيا(محايد). و بالتالي تقبل الفرضية العدمية.

الفرضية الثانية:

H_0 : إن مستوى الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر في الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف منخفضة.

تم اختبار هذه الفرضية أيضا من خلال إجابات زبائن المصارف التجارية على نفس العبارات العشرون التي يتكون منها المقياس المركب السابق لجودة الخدمات الفعلية مع اختلاف الصيغة التي وضعت فيها تلك العبارات، حيث تمت الصياغة في اطار ما يتوقع الزبائن من المصارف أن تقدمه من مستويات جودة(ما يجب أن تكون عليه جودة الخدمات المصرفية). و قد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات ، حيث تم استخراللا المتوسط الحسابي لدرجات إجابات كافة الزبائن على كل عبارة من عبارات المقياس، و بالتي اختبار الفرضية الحالية فقد تم استخراللا المتوسط الحسابي العام للمتوسطات العشرون، و ذلك بجمع هذه المتوسطات و قسمتها على 20 . و بلغ المتوسط الحسابي العام(**3.919**)، و يعبر هذا المتوسط عن مستوى تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المتوقعة من طرف المصارف التجارية


و بتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت ذي خمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين درجة الحياد(3+) و درجة الموافقة (4+)، و هو ما يشير إلى ارتفاع مستوى توقعات زبائن المصارف التجارية بخصوص جودة الخدمة التي ينبغي على المصارف التجارية أن تقدمها لزبائنها.
و بالطبع فإن هذا يعني رفض فرضية العدم القائلة أن الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية بشأن الخدمات المصرفية المقدمة لهم(ما يجب أن يكون) منخفضة .

الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا لزبائن المصارف التجارية، و بين مستوى الجودة التي يتوقعها هؤلاء الزبائن في الخدمات المصرفية.

وقد تم التوصل إلى هذا الاختلاف عن طريق المعادلة التالية: متوسط درجات الجودة الفعلية للخدمات- متوسط درجات الجودة المتوقعة

و بالتعبير الرياضي : $3.06 - 3.919 = -0.859$

نتائج الدراسة الأولى

أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن تقييم زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان محايدا و بالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.

2. إن الجودة المتوقعة من زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر في الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف التجارية كانت عالية.

3. إن الجودة التي يتوقعها زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر أعلى من الجودة الفعلية التي تقدم بها الخدمة المصرفية لدى المصارف التجارية العاملة في الجزائر.

1. لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي و بين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة (الفرق بين الجودة الفعلية و الجودة المتوقعة). فكما تشير النتائج فإن نتائج القياس في الحالتين كانت سلبية، و هو ما يمكن أن يحسم الخلاف بين مؤيدي المدخلين حول مدى كفاءة المقياسين في قياس الجودة، إذ طالما إن الزبون يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على خبراته السابقة مع المصرف و الاتجاهات التي يكون قد كونها عن مستوى الخدمة خلال تلك الخبرات فإن هذه كلها تشكل الكيفية التي يقيم فيها الزبون جودة الخدمة المصرفية ، وكذلك فإن التوقعات التي يكونها الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية تعتمد على تلك الخبرات، و الاتجاهات. و لهذا فإن المقياس الاتجاهي يعتبر مقياسا مناسبا و بسيطا من الناحية التطبيقية و لأغراض قياس جودة الخدمات المصرفية.

2. تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصارف التجارية في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية . و الحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات المصرفية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار التطوير بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة.

3. إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصارف التجارية لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

تحديد الأثر المحتمل للمؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية

الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي و الإداري في المصارف التجارية الجزائرية على عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

Ha: يوجد تأثير للمناخ التنظيمي و الإداري في المصارف التجارية الجزائرية على عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين و ذلك لقياس العلاقة السببية بيم المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف و تطوير الخدمات المصرفية فيه، و بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 117.415 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.04 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير من قبل المناخ التنظيمي و الإداري في المصرف على عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة فيه، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير .

الفرضية الثانية:

H_0: لا تؤثر الجهود الخاصة بالبحث و التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية.

Ha : تؤثر الجهود الخاصة بالبحث و التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية.

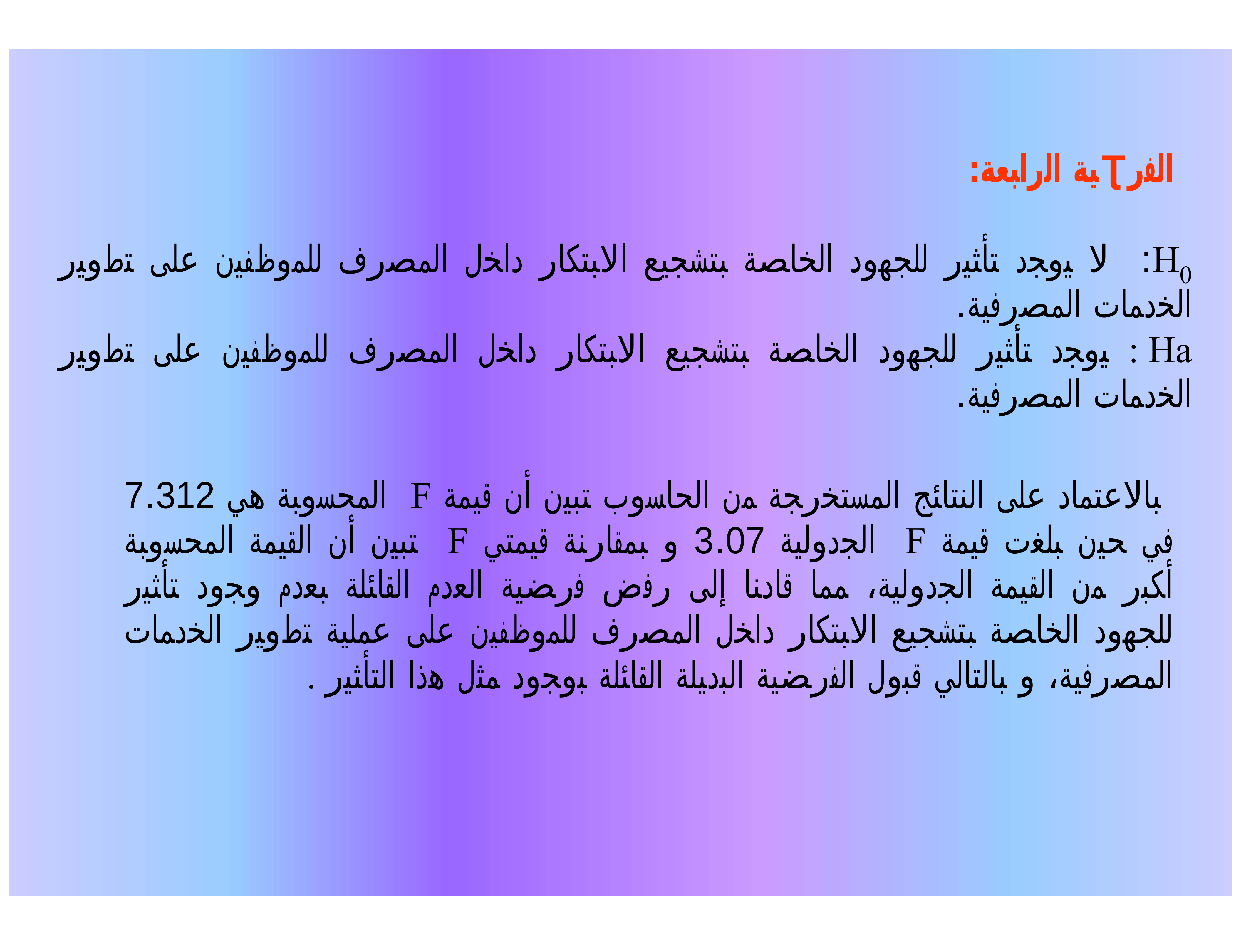
و بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 19.843 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير من قبل بحوث التطوير في المصارف التجارية على تطوير الخدمات المصرفية، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير .

الفرضية الثالثة:

H_0: لا تؤثر إدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

Ha : إدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف.

بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 107.121 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير لإدارة عملية التطوير في المصارف التجارية الجزائرية على تطوير الخدمات المصرفية في هذه المصارف، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير


الفرضية الرابعة:
H_0: لا يوجد تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على تطوير الخدمات المصرفية.
Ha : يوجد تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على تطوير الخدمات المصرفية.
بالاعتماد على النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن قيمة F المحسوبة هي 7.312 في حين بلغت قيمة F الجدولية 3.07 و بمقارنة قيمتي F تبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما قادنا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير للجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين على عملية تطوير الخدمات المصرفية، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير .

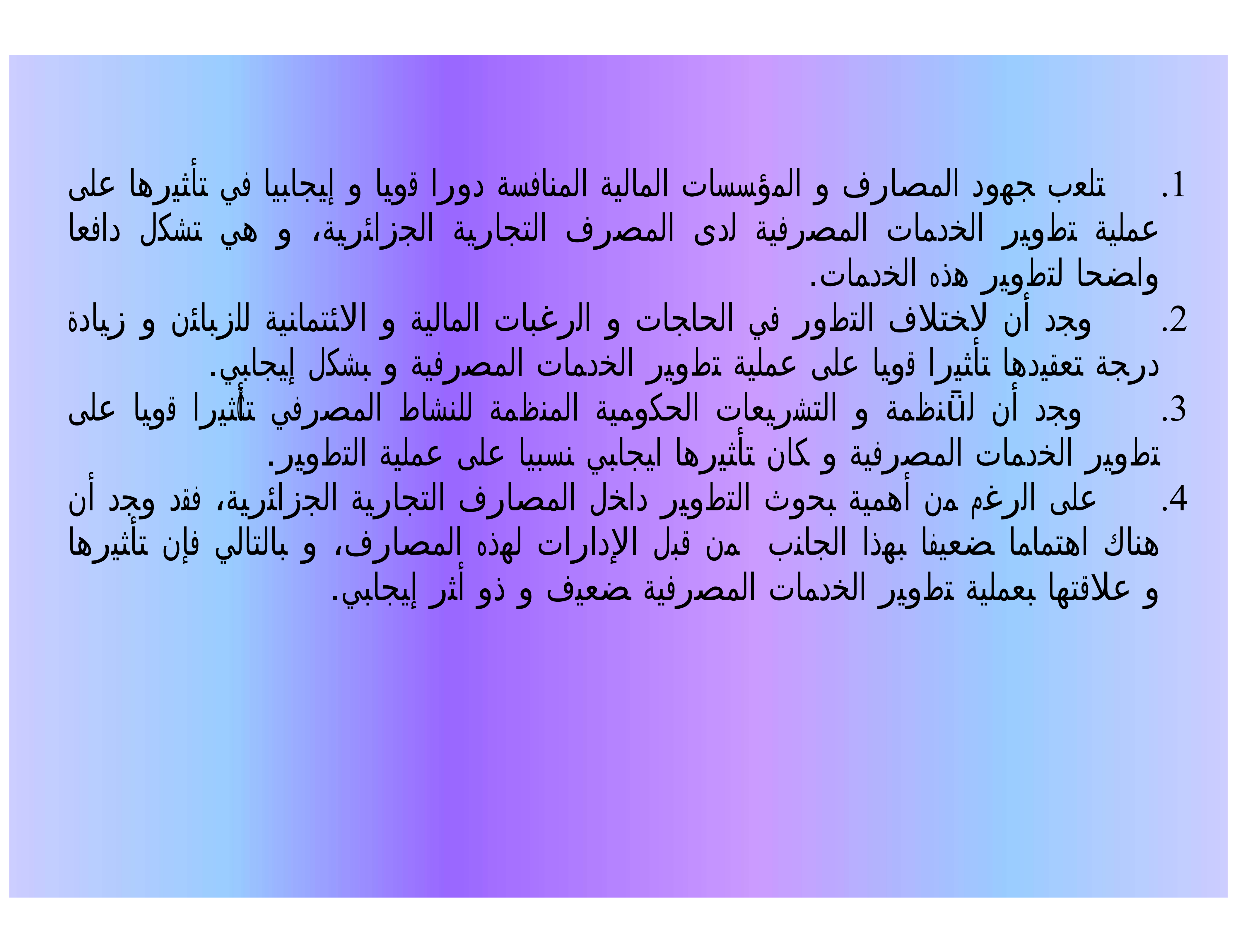
النتائج المتوصل إليها

توصل الباحث بعد انتهائه من تحليله للبينات التي جمعها من طرف المصارف التجارية إلى الاستنتاجات التالية:

1. كان للمتغيرات المستقلة جميعها تأثير إيجابي و لكن بدرجات متفاوتة على عملية تطوير الخدمات المصرفية و أكثر هذه المتغيرات تأثيرا و علاقة بعملية التطوير هو مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة و خارجها حيث أن قيمة R^2 بلغت 73.55% بينما كان أقلها تأثيرا المتغير المستقل المتعلق بجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين حيث بلغت قيمة R^2 12.35%.

2. تفسر العوامل المستقلة الأربعة مجتمعة و التي تمثل المؤثرات الداخلية، تطوير الخدمات المصرفية بشكل واضح و ملحوظ، حيث أن معامل الارتباط بين هذه العوامل التي تشمل: المناخ التنظيمي و الإداري بالمصرف، و بحوث التطوير بالمصرف، و العملية التسويقية و الجهود الخاصة بتشجيع الابتكار داخل المصرف للموظفين، و المتغير التابع (تطوير الخدمات المصرفية) يساوى 0.9113 بالنظر إلى قيمة R^2 و البالغة 0.8310 من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية، و نلاحظ أن العوامل المستقلة الأربعة مجتمعة تفسر ما مقداره 83.10% من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية ، وهذا يعني أن 16.892% من التباين في تطوير الخدمات المصرفية يعود سببه إلى عوامل مستقلة داخلية أخرى غير تلك التي تم اختباره في هذه الدراسة .

3. تفسر العوامل المستقلة مجتمعة و التي تمثل المؤثرات الخارجية المحددة بهده الدراسة تطوير الخدمات المصرفية بشكل قوي وواضح، حيث أن معامل الارتباط بين تلك العوامل المستقلة و تطوير الخدمات المصرفية= 0.8833، إضافة إلى أن قيمة R^2= 0.7803 مما يدل على أن هذه العوامل تفسر ما مقداره 78.03% من التباين الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية، و يتضح ذلك أن 21.96% من التباين في تطوير الخدمات المصرفية يعود سببه إلى عوامل مستقلة خارجية أخرى غير تلك التي تم اختباره في هذه الدراسة .


1. تلعب جهود المصارف و المؤسسات المالية المنافسة دورا قويا و إيجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات المصرفية لدى المصرف التجارية الجزائرية، و هي تشكل دافعا واضحا لتطوير هذه الخدمات.
2. وجد أن لاختلاف التطور في الحاجات و الرغبات المالية و الائتمانية للزبائن و زيادة درجة تعقيدها تأثيرا قويا على عملية تطوير الخدمات المصرفية و بشكل إيجابي.
3. وجد أن الأنظمة و التشريعات الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي تأثيرا قويا على تطوير الخدمات المصرفية و كان تأثيرها ايجابي نسبيا على عملية التطوير.
4. على الرغم من أهمية بحوث التطوير داخل المصارف التجارية الجزائرية، فقد وجد أن هناك اهتماما ضعيفا بهذا الجانب من قبل الإدارات لهذه المصارف، و بالتالي فإن تأثيرها و علاقتها بعملية تطوير الخدمات المصرفية ضعيف و ذو أثر إيجابي.